HAL
open science

Perception des différents acteurs sur les normes d'innocuité et de qualité de la chaîne de production de viande bovine en Uruguay

Gonzalo Horacio Gutierrez Parodi

To cite this version:

Gonzalo Horacio Gutierrez Parodi. Perception des différents acteurs sur les normes d'innocuité et de qualité de la chaîne de production de viande bovine en Uruguay. Ingénierie des aliments. AgroParisTech, 2011. Français. NNT : 2011AGPT0085 . tel-03611867

HAL Id: tel-03611867

https://pastel.hal.science/tel-03611867

Submitted on 17 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

AgroParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET INDUSTRIES DU VIVANT ET DE L'ENVIRONNEMENT
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY FOR LIFE, FOOD AND ENVIRONMENTAL SCIENCES

Ecole Doctorale ABIES
Agriculture Agriculture Alimentation Food Biologie Biology Environnement Environment Santé Health

Doctorat ParisTech

THÈSE

pour obtenir le grade de docteur délivré par

L'Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement

(AgroParisTech)

Spécialité : Productions Animales

présentée et soutenue publiquement par

Gonzalo Horacio GUTIERREZ PARODI

21 décembre 2011

Perception des différents acteurs sur les normes d'innocuité et de qualité de la chaîne de production de viande bovine en Uruguay

Directeur de thèse : **Jean-François TOURRAND**

Jury

M. Jean LOSSOUARN, Professeur, AgroParisTech	Président
M. Mário Otávio BATALHA, Professeur, Universidade Federal de Sao Carlos (Brésil)	Rapporteur
M. Pierre SANS, Professeur, Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse	Rapporteur
M. Thierry BONAUDO, Maître de conférences, AgroParisTech	Examinateur
Mme Marie-Gabrielle PIKETTY, Chercheur, CIRAD	Examinateur
M. Jean-François TOURRAND, Chercheur, CIRAD	Examinateur

CIRAD, SELMET & GREEN
Campus de Baillarguet, 34398 MONTPELLIER

Agro Paris Tech
École doctorale ABIES

Perception des différents acteurs sur les normes d'innocuité et de qualité de la chaîne de production de viande bovine en Uruguay

Doctorant : Gonzalo Gutiérrez
Directeur : Jean-François Tourrand, Cirad
Professeur : Jean Lossouarn, AgroParisTech
Auteur : Gonzalo Gutiérrez

Résumé en français

L´objectif de la présente thèse se propose d'analyser les perceptions qui existent au niveau des différents acteurs dans la filière de la viande bovine concernant l´incorporation et l'application des normes d'innocuité et de qualité.

Cela peut être considéré sur trois niveaux :1) Déterminer s´il existe des changements dans les relations de pouvoir parmi les acteurs qui ont un plus grand poids dans l´industrie frigorifique ; 2) Déterminer s´il existe des problèmes de coordination dans la filière basés sur la perception des bénéfices (réels ou potentiels) afin de créer des normes de qualité et d´innocuité ; 3) Evaluer l´existence d´options stratégiques erronées qui chercheraient à substituer des acteurs de façon à faciliter l´appropriation de la valeur du processus de certification.

Dans cette situation d'insertion internationale croissante, la filière de la viande bovine répond a une conjoncture sanitaire et de prix extrêmement favorable qui apporte un changement substantiel aux principales variables dans sa productivité (baisse de l'âge moyen d´abattage, amélioration de l'âge du premier service, augmentation dans la taux d´extraction) entre autres.

L´accroissement des standards d´innocuité et de qualité dans la filière de la viande bovine n´est pas le principal promoteur des changements.

Les résultats signalent qu´il n´existe pas un processus d´une plus grande concentration du pouvoir au niveau de l´industrie, mais les problèmes de coordination de la filière sont évidents au moment d´analyser et d'incorporer des normes de qualité et d'innocuité. Au niveau de l´industrie l´on considère que cette nouvelle imposition des normes de qualité et d´innocuité de la part de l´Etat n´arrive vraiment pas à définir la réalité commerciale. Au niveau de l´Etat, des normes, qui manquent d´une analyse sérieuse et critique au niveau du producteur, sont incorporées, et les opinions sont très variées concernant les résultats de ce processus.

D´après l´opinion prédominante, ce processus donnera des résultats à long terme, mais actuellement ne représente pas un clair avantage.

Agro Paris Tech
ABIES Doctoral School

Perceptions of different actors on food safety and quality standards on the uruguayan beef sector

Tutors: Jean Lossuarn – Jean-François Tourrand
AgroParisTech - ABIES

Author: Gonzalo Gutiérrez

Résumé en anglais

This thesis analyzes the perceptions of different stakeholders of the impacts and implications of the increasing usage of food quality and safety standards (FQS) in the Uruguayan beef sector. Three main issues are considered as key interest subjects:

1.- to determine if the relationships between actors of the supply chain are affected by the implementation of food safety and quality standards (specially between slaughterhouses and farmers),

2.- to determine if there are coordination problems between actors based on a perception that benefits and costs of FQS are not evenly distributed and,

3.- to determine if some unwise strategic options based on the substitution of actors may have facilitated the appropriation of benefits of the FQS certification process.

Uruguay has been present in the international meat market for decades, and it is a key sector for the Uruguayan economy. The favorable external environment generated buy the achievement of specific improvements in the sanitary condition of the country as well as good export prices leaded to a dramatic change in key productivity indicators (lowering the age of slaughter, reducing the age of first pregnancy and increased extraction rate). FQS play a role on these changes, but they are not the main driver for change.

Results show that there is no evidence that the implementation of FQS modifies the power relation between slaughterhouses and farmers but there are evident problems of coordination in the analysis and implementation of FQS standards. Farmers have a fragmented view of the benefits of FQS with some potential benefits in the long, while slaughterhouses consider them an imposition by the State but decisive at the commercial stage.

Résumé en espagnol

La presente tesis tiene como objetivo analizar las percepciones existentes a nivel de los diferentes actores de la cadena de la carne vacuna sobre la incorporación y aplicación de normas de inocuidad y calidad a tres niveles:

1.- determinar si existen cambios en las relaciones de poder entre los actores con un mayor peso de la industria frigorífica en relación a otro (fundamentalmente productores),

2.- determinar si existen problemas de coordinación en la cadena basados en la percepción de los beneficios (reales o potenciales) de implementar normas de inocuidad y calidad no se distribuyen equitativamente y finalmente,

3.- evaluar la existencia de opciones estratégicas equivocadas que buscan substituir actores de modo de facilitar la apropiación del valor del proceso de certificación.

En este marco de creciente inserción internacional el sector ganadero responde a una coyuntura sanitaria y de precios externos sumamente favorable que lleva a un cambio substancial de las principales variables de productividad del sector (baja en la edad media de faena, mejora en la edad del primer entore y aumento en la tasa de extracción entre otros). El incremento de los estándares de inocuidad y calidad en la cadena si bien juega un papel importante no es el promotor principal de los cambios.

Los resultados apuntan a que no existe un proceso de mayor concentración de poder a nivel de la industria aunque si son evidentes los problemas de coordinación en la cadena al momento de analizar e incorporar normas de inocuidad y calidad. A nivel de la industria se la ve como una imposición mas por parte del estado pero no definitoria de la realidad comercial, a nivel del estado se incorporan normas sin el debido análisis crítico y a nivel del productor las visiones son encontradas sobre los resultados de este proceso, predominando la visión que dará resultados en el largo plazo pero en la actualidad no representa una ventaja clara.

Mots-clés en français
Perceptions, Qualité et Sécurité alimentaire, Uruguay, Elevage.

Mots-clés en anglais
Food quality and safety, beef sector, Uruguay, perceptions.

Mots-clés en español
Inocuidad y calidad, cadena de la carne bovina, uruguay, percpeciones.

Remerciements

Tout travail intellectuel demande l'aide et le soutien d'un groupe de personnes sans lesquelles une production scientifique deviendrait extrêmement difficile. En ce qui concerne cette thèse, je voudrais avant tout remercier mes tuteurs pour m'avoir aidé à développer mes hypothèses, et à les valider ou les rejeter lors du processus de recherche.

Tout au long de ce processus, les inflexions de Jean Lossuarn et de Jean-François Tourrand ont été fondamentales pour m'aider à définir et à cerner la problématique. Je les remercie encore pour leur temps, leur patience et leur capacité à diriger toutes ces années d'études. Je voudrais également mettre en relief la collaboration de Mme. Graciela Vigo, de l'Ambassade de France en Uruguay, et du Dr. Guy Henry, du CIRAD, qui m'ont permis d'obtenir une bourse de voyage d'études à Paris en 2007. Je veux aussi remercier ceux qui m'ont accueilli lors de mon séjour en France, et tout particulièrement la famille Liennard pour son soutien.

En Uruguay, les commentaires et les soutiens du Dr. Pablo Caputi, compagnon de travail et incitateur de cette thèse ont été précieux pour moi. Je voudrais aussi remercier le Dr. Pedro de Hedegus pour ses collaborations en ce qui concerne la méthodologie Q et l'Ingénieur Agronome (Ms.C) Virginia Gravina pour sa collaboration lors du traitement et de l'analyse des données.

Pour leur collaboration lors du travail sur le terrain, je remercie l'aide apportée par les ingénieurs agronomes Felix Fúster et Eduardo Montes de Oca de l'Union Rurale de Flores. Tout comme le soutien de mes collègues du Département des Sciences Sociales de la Faculté d'Agronomie.

Je veux aussi mettre l'accent sur la collaboration des abattoirs, des autorités du Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche, l' Institut National des Viandes et l' Association des Marchands de Bétail. Tout comme les producteurs qui m'ont gentiment reçu et m'ont fait découvrir leur vie quotidienne et ont répondu à mes questions. Merci encore pour l'aide et les informations.

Finalement, je remercie ma famille et mes amis, qui ont su me soutenir dans les moments difficiles et m'ont donné leur affection pour poursuivre cette aventure, surtout ma femme Andrea et mes enfants Ainara et Iago, qui m'ont tendrement soutenu tout au long de cette longue marche qui s'arrête ici.

Table de matières

1.- INTRODUCTION **14**

2.- ETAT DE L'ART **16**

2.1.- L´elevage en Uruguay **16**
2.1.1.- Importance de l'élevage pour l'économie uruguayenne 16
2.1.2.- L' élevage bovin 18
2.1.3.- L' élevage 18
2.1.4.- L'engraissement 19
2.1.5.- L'usage des sols 20
2.1.6.- Schémas productifs et indicateurs technologiques 22
2.1.7.- L'activité de l'élevage et l'adoption de technologie 22
2.1.8.- Autres changements de production au sein de l'élevage uruguayen qui affectent la production de viande. 25
2.1.9.- Indicateurs de productivité ou de rendement 28
2.1.9.1.-Productivité par hectare et par tête 28
2.1.9.2.- Taux de production 28
2.9.1.3.- Taux de fécondité 29
2.10.- Secteur industriel 33
2.11.- La commercialisation des bovins en Uruguay et la signalisation de la qualité 37
2.12.- Commercialisation des trupeaux 39
2.13.- Systèmes de classement et de typage des bêtes et des carcasses en Uruguay 41
2.14.- Commerce interne et externe de viande bovine uruguayenne 42
2.15.- Consommation de viande sur le marché interne 45
2.16.- Évolution des prix du taurillon sur pied 48
2.17.- Le role de l´etat dans la production de l´elevage. 50
2.17.1.- Ministère de l' Elevage, de l' Agriculture et de la Pêche (MGAP) 50
2.17.2.- Institut national des viandes (INAC) 51
2.17.3.- Partage des rôles au niveau de l' Etat 52
2.18.- Changements introduits par les acteurs de la chaîne carnée provenant de la l'application des normes de qualité, innocuité et traçabilité 53
2.18.1.- Ministère de l'élevage, de l'Agriculture et de la Pêche 53
2.18.2.- Institut National des Viandes 55
2.19.- Résumé 56

2.2.- Cadre théorique de l'analyse **58**
2.2.1.- Nouvelle économie institutionnelle 58
2.2.2.- Supply Chain Management (Chaîne de distribution) 63
2.2.3.- Systèmes agroalimentaires 70
2.2.4.- Méthodologie Q 73
2.2.5.- Innocuité alimentaire : fondements économiques, coûts et concepts fondamentaux 75
2.2.6.- Économie de l' innocuité alimentaire 75
2.2.7.- Le consommateur et la demande de certifications d' innocuité et de qualité alimentaire 76
2.2.8.- Signalisation de qualité 77
2.2.9.- Gestion de la qualité 78
2.2.10.- Programmes d'analyse des points critiques de contrôle (HACCP) 82
2.2.11.- Formes d'intervention sur la chaîne de distribution 84
2.2.12.- Intervention basée sur une commande et un contrôle direct 84
2.2.13.- Intervention basée sur des subventions 84
2.2.14.- Développement de la législation concernant l' innocuité 85
2.2.15.- Commerce internationale et innocuité 85
2.2.16.- Barrières non douanières 85
2.2.17.- Risques de rupture du commerce à cause de problèmes de contamination 85
2.2.18.- Normes internationales et accords commerciaux 86
2.2.19.- Le développement de la législation concernant l'innocuité 86
2.2.19.1.-Système de régulation aux États-Unis 86

2.2.19.2.- Le système de régulation dans l' UE 87
2.2.19.3.- Législation uruguayenne sur l' innocuité alimentaire 89
2.20.- NIE : aplication a la production de viande bovine en Uruguay. 90
2.20.1.- L' expérience uruguayenne en matière de contrats d' élevage bovin. 90
2.20.2.- Expériences en matière d' intégration contractuelle au sein de l' élevage bovin 94
2.20.3.- L' application des normes de qualité dans le cas de la viande bovine en Uruguay 95
2.20.4.- Le programme: Viande Naturelle Certifiée par l' INAC 97
2.20.5.- Autres programmes de certification des viandes : viande Angus et viande Hereford 97
2.21.- Qualité et gouvernance de la chaîne agroalimentaire 98
2.22.- Résumé 100

3.- MATERIELS ET METHODES 102

3.1.- Protocole d'enquête 102
3.1.1.- Fondements du problème et hypothèse 102
3.1.2.- Développement des hypothèses de travail 105

3.2.- Méthodologie Q 107
3.2.1.- Séquence des étapes 107
3.2.2.- Collecte des données 108
3.2.3.- Mise en place de l'échantillon Q 109
3.2.4.- Sélection de l' échantillon P (participants) 111
3.2.5.- Analyse des données 115
3.2.5.1.- Analyse de la corrélation 115
3.2.5.2.- Analyse factorielle 115
3.2.6.- Calcul des résultats des facteurs 116
3.2.7.- Stabilité des facteurs 117

3.3.- Enquête auprès des abattoirs 118

4.- RESULTATS 119

4.1.- Entretiens avec des informateurs qualifiés 119
4.1.1.- Résumé des entretiens 120

4.2.- Résultats de la grille de classement des éleveurs 131
4.2.1.- Facteur de classement 1 132
4.2.2.- Facteur de classement 2 133
4.2.3.- Facteur de classement 3 134
4.2.4.- Facteur de classement 4 135
4.2.5.- Facteur de classement 5 136

4.3.- Analyse de la grille de classement 137

4.4.- Résultats de la grille générale de réponses 138
4.4.1.- Facteur 1 139
4.4.2.- Facteur 2 142
4.4.3.- Facteur 3 145
4.4.4.- Facteur 4 148
4.4.5.- Facteur 5 151

4.5.- Analyse de la grille générale de réponses 153

4.6.- Analyses intégrées des résultats par thème 154

4.7.- Enquête auprès des abattoirs 165

4.8.- Analyse des résultats de l'enquête faite auprès des abattoirs 171

5.- DISCUSSION DES RESULTATS **172**

5.1.- Le rôle de l'État et des politiques publiques **173**
5.1.1.- Le rôle du Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche 173
5.1.2.- Le rôle de l'Institut National des Viandes 176

5.2.- La vision des éleveurs **179**

5.3.- La vision de l'industrie **182**

5.4.- La vision des consommateurs **183**

5.5.- Considérations stratégiques : outils d'intégration ou promesses commerciales **184**

6.- CONCLUSIONS **187**

7.- NOUVELLES LIGNES DE RECHERCHES ET ASPECTS EN SUSPENS **190**

8.- BIBLIOGRAPHIE **191**

Table de tableaux

Tableau No 1. Existence de bovins et d'ovins et rapport bovin/ovin, conformément à la spécialisation d'élevage 22
Tableau No 2. Application des pratiques de gestion des troupeaux de reproduction. Quantité des exploitations et des reproductrices (en pourcentage). Années 2001 et 2003. 24
Tableau No 3. Pourcentage des exploitations et des reproductrices par période de monte, d' après leur catégorie (année 2003). 25
Tableau No 4. Taux de production des 30 dernières années 29
Tableau No 5. Nouveaux propriétaires des abattoirs uruguayens 35
Tableau No 6: Caractéristiques des différentes approches subjectives 74
Tableau No 7. Exigences nécessaires à la mise en place d'un plan de certification ISO 9001: 2000. 80
Tableau No 8. Historiographie des principaux événements concernant l' innocuité et la traçabilité en Uruguay 90
Tableau No 9. Normes de qualité adoptées par les abattoirs uruguayens. 96
Tableau No 10. Caractéristiques statistiques des facteurs 131
Tableau No 11. Grille théorique du facteur de classement 1 132
Tableau No 12. Grille théorique du facteur de classement 2 133
Tableau No 13. Grille théorique du facteur de classement 3 134
Tableau No 14. Grille théorique du facteur de classement 4 135
Tableau No 15. Grille théorique du facteur de classement 5 136
Tableau No 16 . Résumé des typologies des éleveurs classés 137
Tableau No 17. Caractéristiques statistiques des facteurs 138
Tableau No 18. Corrélation entre facteurs 138
Tableau No 19. Grille de réponses du facteur 1 139
Tableau No 20. Résumé de la grille théorique du facteur 1 140
Tableau No 21. Grille de réponses du facteur 2 142
Tableau No 22. Résumé de la grille théorique du facteur 2 143
Tableau No 23. Grille de réponses du facteur 3 145
Tableau No 24. Résumé de la grille théorique du facteur 3 146
Tableau No 25. Grille de réponses du facteur 4 148
Tableau No 26. Résumé de la grille théorique du facteur 4 149
Tableau No 27. Grille de réponses du facteur 5 151
Tableau No 28. Résumé de la grille théorique du facteur 5 152
Tableau No 29. Emplacement des affirmations concernant les opinions de l'éleveur, d'après le facteur qu'elles représentent. 155
Tableau No 30. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur les abattoirs, d'après le facteur qu'elles représentent. 157
Tableau No 31. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le contexte extérieur aux certifications. 159
Tableau No 32. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le rôle de l'État par rapport aux certifications. 161
Tableau No 33. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur un contexte externe à long terme. 163
Tableau No 34. Motifs ayant poussé l'industrie à adopter l'HACCP 166
Tableau No 35. Difficultés rencontrées lors de la mise en place des plans HACCP 167
Tableau No 36. Bénéfices liés à la mise en place du plan HACCP. 168
Tableau No 37. Coûts de départ concernant la mise en place du plan HACCP 169

Table de graphiques

Graphique No 1. Participation de l'agriculture dans le PIB total de l´Uruguay 16
Graphique No 2. Composition de la valeur de production agricole brute de l´Uruguay en pesos courants de 1983 17
Graphique No 3 : Usage des sols dans l'élevage 21
Graphique No 4. Évolution du cheptel bovin en Uruguay..... 23
Graphique No 5. Évolution de la productivité de la viande bovine..... 28
Graphique No 6. Évolution du taux de production 29
Graphique No 7. Taux de fécondité 30
Graphique No 8. Évolution de la production de bouvillons et vaches fécondées..... 30
Graphique No 9. Fécondation des génisses de 2 ans 31
Graphique No 10 . Évolution de l' abattage des bouvillons et bouef en fonction de leur age..... 32
Graphique No 11. Destination des exportationes de viande bovine de l´Uruguay 1977-2006 en valeur..... 43
Graphique No 12. Abattage et production de viande bovine..... 46
Graphique No 13. Évolution des prix du taurillon en dollars constants de Janvier 2000 = 100..... 48
Graphique No 14. Évolution des prix à l' exportation de la viande bovine en dollars constants de Janvier 2000 = 100..... 49
Graphique No 15. Nombre d'abattoirs ayant adopté des plans HACCP, par année d'adoption 165

Table de cartes

Carte No 1. Pourcentage de la surface agricole (cultures d`hiver) d'après le cadastre (comparaison 1994 vs 2009) 26

1.- Introduction

L'évaluation de la perception des normes de qualité et de sécurité alimentaire des différents acteurs d'une chaîne de production, que par ailleurs ils contrôlent, n'est pas facile, surtout lorsqu'il s'agit de la chaîne de production de viande bovine.

Il existe de plus en plus de normes d'innocuité et de qualité alimentaire, surtout depuis les événements de contamination alimentaire ayant eu lieu dans les années 1990. En effet, ces événements ont motivé le développement de normes permettant de garantir aussi bien la qualité que l'innocuité. Ces normes sont de plus en plus globales et complexes, ce qui fait qu'elles soient importantes pour un pays exportateur d'aliments.

En ce qui concerne l'Uruguay, grand exportateur de viande bovine sur le marché international, la compréhension des tendances des normes d'innocuité et de qualité a une grande importance stratégique.

Son insertion internationale dépend en grande partie de sa capacité à répondre aux stimulations, surtout externes, imposées par les marchés vers lesquels le pays exporte, et plus particulièrement par la demande des consommateurs qu'il faut satisfaire avec le produit.

À ce niveau, il faut non seulement connaître le comportement des acteurs du secteur privé (qui sont le premier point de contact par rapport à la demande externe) mais aussi le comportement du secteur public, et plus spécialement des signalisations de développement et des politiques publiques qui définissent les stratégies à long terme du secteur.

Cette analyse n'est pas simple. En effet, si nous observons la chaîne de production de viande bovine actuelle, l'Uruguay semble avoir répondu à toute une série de stimulations qui ont entraîné un changement substantiel par rapport au passé récent: des taux de production croissants, une baisse de l'âge moyen d'abattage, des taux plus élevés et plus constants de fécondité, une élimination et une diminution du «cycle d'élevage », une augmentation des exportations en volume et en valeur, des investissements étrangers plus importants dans le secteur des abattoirs, principalement de source brésilienne.

Combien de ces mesures ont-elles été causées par une demande internationale de plus en plus exigeante quant à l'innocuité et la qualité ? Comment les différents acteurs de la chaîne de production ont-ils réagi à ces changements ? Comment les rapports stratégiques entre les acteurs se modifient-ils dans le cadre de cette nouvelle conjoncture ? Comment les rapports de pouvoir évoluent-ils entre les acteurs de la chaîne de production ? Quelles sont leurs conduites face aux changements observés sur le marché international ? Comment la position de l'Uruguay change-t-elle dans le contexte international, avec l'arrivée du Brésil en tant que principal exportateur mondial, et comme principal investisseur dans ce secteur du pays ? Les changements induits par le retrait de nos principaux concurrents sur le marché international (USA, Canada, Argentine, Brésil) sont-ils dus à des causes politiques ou sanitaires ?

Pour comprendre chacun de ces aspects, il faut commencer par analyser dans le détail l'évolution de l'élevage uruguayen, surtout pour pouvoir expliquer la conduite des différents agents dans le temps.

Ensuite, nous présenterons le cadre théorique de l'analyse du problème d'évaluation de l'impact des normes, à partir des normes d'innocuité qui sont celles qui sont à l'origine de ce processus de développement durable des régulations, aussi bien publiques que privées.

Quelle est l'origine de l'existence des normes d'innocuité, de qualité et de traçabilité, quelle est leur évolution générale et particulière en Uruguay, ainsi que sur nos principaux marchés d'exportations ?

En outre, nous allons mettre en place une analyse séparée des normes d'innocuité et des normes de qualité des produits.

Dans le cas de l'Uruguay, il est plus intéressant de comprendre quel a été le comportement des différents agents de la chaîne de production par rapport au thème étudié. Pour cela, nous analyserons de façon séparée la conduite de chaque agent, ses perceptions, et nous décrirons son positionnement stratégique et sa situation actuelle.

Nous développerons également un chapitre d'analyse de l'évolution récente de l'élevage en Uruguay pour pouvoir comprendre sa trajectoire, le rôle des différents agents, afin de cerner les hypothèses de travail que nous avons validées dans le cadre de cette thèse.

A partir de là, nous présenterons les matériels et les méthodes choisies. Dans cette partie nous allons détailler la méthodologie utilisée pour valider nos hypothèses. Pour cela nous nous sommes appuyés sur des outils méthodologiques complémentaires: la méthodologie Q, pour une analyse des perceptions des éleveurs et une enquête réalisée auprès des abattoirs pour évaluer les causes pour lesquelles la chaîne de production bovine incorpore des différentes normes de qualité et d'innocuité.

À la suite de cette partie, nous présenterons et discuterons les résultats trouvés, puis nous développerons nos conclusions.

Finalement, nous présenterons le cadre de futures recherches ou d'actions en matière de normes d'innocuité et de qualité pour la chaîne de production de viande bovine en Uruguay.

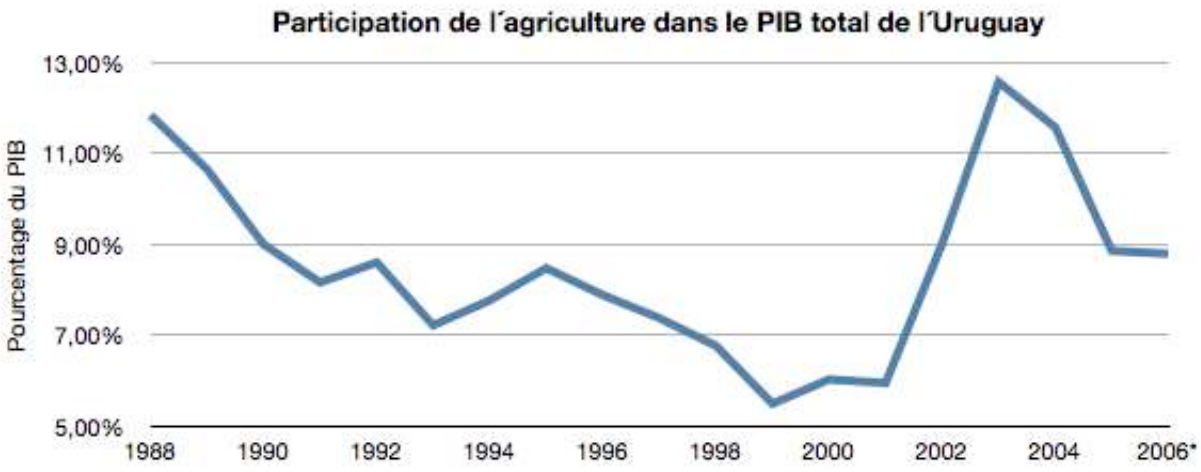
2.- État de l'art

2.1.- L´élevage en Uruguay

2.1.1.- Importance de l'élevage pour l'économie uruguayenne

D' après (Peyrou & Caputti, 2007), le PIB agricole oscille depuis 10 ans entre 5,5% (en 1993) et 12,6% (en 2003) du PIB total du pays selon la Banque Centrale d'Uruguay. La moyenne de la décennie est de 8,2%, semblable aux 20 dernières années, avec une moyenne de 8,5%. Après la crise économique et financière de 2002, le secteur agricole a présenté des taux de croissance supérieurs au reste de l'économie, en 2005 et 2006. Par conséquent, même si certains domaines de l'économie se développent de façon plus forte, le secteur maintient des taux élevés, tout comme le reste de l'économie.

Graphique No 1. Participation de l'agriculture dans le PIB total de l´Uruguay

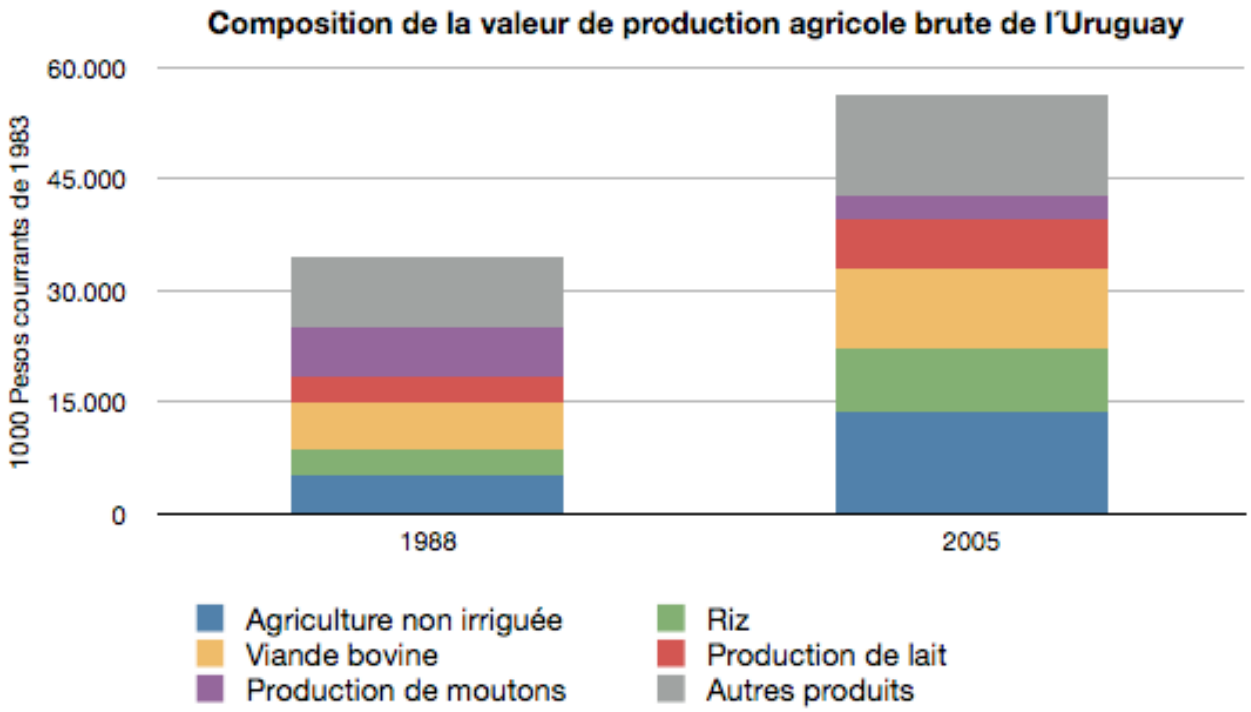


Source: Banco Central del Uruguay (2010)

La composition du produit agricole indique des changements significatifs, avec – en plus de sa forte croissance -, un développement de la participation de trois domaines fondamentaux : l'agriculture non irriguée, le riz et la production de viande et de lait, activités essentiellement associées aux exportations.

Les chiffres du produit agricole brut des différentes activités ne sont pas disponibles, raison pour laquelle nous avons eu recours à la valeur de production brute pour pouvoir établir une approximation.

Graphique No 2. Composition de la valeur de production agricole brute de l´Uruguay en pesos courants de 1983



Source : Banco Central del Uruguay (2010)

La valeur de production brute (VPB) concernant l'élevage de bêtes à viande, au prix constant de 1983, indique une croissance soutenue depuis 1988, année du début de la série statistique. Ce taux de croissance s'est accentué de façon sensible à partir de la crise de la fièvre aphteuse de 2001, suivie par la crise financière de 2002.

Cette crise a eu un fort impact sur les prix relatifs, ce qui a amélioré les résultats des activités exportatrices.

Cette croissance de la VPB de la viande a également entraîné une augmentation de sa participation sur la VPB agricole totale, même si cette tendance s'est inversée depuis 2003. L'agriculture non irriguée devient de plus en plus importante à partir de cette année-là.

2.1.2.- L'élevage bovin

D'après le Recensement Agricole Général de l'an 2000 (dernier recensement disponible) (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, 2000), il existe 57.117 exploitations en Uruguay. Parmi celles-ci, les propriétés qui ont déclaré que l'élevage représente leur activité principale sont au nombre de 28.244 (49%), et comme leur deuxième activité, 6.401 (11,2%). Dans ce groupe, il est possible de distinguer trois sous-groupes d'élevage bovin, conformément aux nombres de génisses/taurillons et de vaches détenues :

- Exploitation de reproduction (rapport taurillons-vaches inférieur à 0,5)

Au nombre d'environ 11.208 (Muñoz & Acosta, 2004), ces exploitations ont une taille moyenne de 583 ha et un nombre moyen de 419 têtes. La principale source de revenus provient de la vente des veaux et des vaches de réforme. Ces propriétés se trouvent généralement dans les zones de moindre potentiel productif et sont souvent associées à une production de moutons. Ces dernières années, il existe un changement en ce qui concerne l'adoption de technologies et les investissements réalisés, ce qui entraîne des transformations.

- Exploitations au cycle complet (rapport taurillons-vaches variant de 0,5 à 3)

Au nombre d'environ 3.914 (Muñoz & Acosta, 2004), ces exploitations ont une taille moyenne de 1 002 ha et un troupeau de 786 têtes en moyenne. La principale source de revenus provient de la vente de veaux, de taurillons et de vaches de réforme. Ces propriétés se trouvent généralement dans des zones de production au potentiel intermédiaire et ont également une activité ovine.

Historiquement, ces systèmes productifs sont liés à une minimisation des risques grâce à la diversification. Ces exploitations se tournaient plus ou moins vers l'activité ovine en fonction de l'évolution internationale du prix de la laine. D'autre part, du fait de la mise en place d'un cycle complet, elles n'avaient pas besoin de réaliser de nouveaux achats (des veaux), éliminant ainsi le facteur de la variabilité des prix. Ces dernières années, ces exploitations sont en diminution, car le nombre d'exploitations spécialisées augmentent.

- Exploitations d'engraissement (rapport taurillons-vaches supérieur à 3)

Au nombre d'environ 2.669 (Muñoz & Acosta, 2004), ces exploitations ont une taille moyenne de 720 ha et un nombre moyen de 544 têtes. La principale source de revenus provient de la vente de taurillons et de génisses. Ces propriétés se trouvent en général dans des zones au potentiel productif plus élevé (côte Ouest de la rivière Uruguay) et sont fréquemment associées à une exploitation agricole. Les principaux changements auxquels ces exploitations ont dû faire face ont eu lieu au début des années 1990, du fait de la forte diminution de l'âge d'abattage des taurillons.

2.1.3.- L'élevage

L'élevage bovin, concerne 11.208 exploitations qui se consacrent essentiellement à la production et à la vente de veaux et de vaches grasses de réforme. Le producteur conserve les génisses (afin d'avoir des reproductrices) et vend les mâles sur le marché.

De façon générale, cette activité se développe dans des zones où les sols sont superficiels et fortement marqués par une production saisonnière de fourrages, ce qui limite les stratégies d'amélioration de production fourragère. De plus, face à des événements climatiques adverses (essentiellement des sécheresses) qui affectent les rendements fourragers, la production de veaux est fortement compromise l'année suivante. Si l'événement climatique adverse est très sévère, le producteur est obligé de vendre ses reproductrices. Il prendra donc plus de temps à reconstituer son

troupeau.

Fréquemment, l'Etat a stimulé les éleveurs à améliorer la production de fourrages, afin d'augmenter la productivité bovine à l'hectare, mais sans jamais obtenir de très bons résultats. D'autres pratiques techniques, comme le diagnostic de gestation, le sevrage temporaire et le sevrage précoce, ont donné de meilleurs résultats, conformément aux indices de production, qu'une simple amélioration de la base fourragère.

Le transfert de propriété des taurillons peut avoir lieu de 2 manières différentes: la vente directe ou la capitalisation. Dans le cas de la vente directe, le producteur peut avoir recours à différents mécanismes de vente de ses veaux mâles : un contact direct avec un autre producteur ou un consignataire de bétail[1], qui est un genre d'agent commercial. Dans le cas de la capitalisation, le producteur est « membre » de la structure qui s'occupe du processus suivant : l'engraissage. Dans le cadre de ce processus, l'éleveur reçoit un pourcentage sur le poids de l'animal à partir de sa sortie de la propriété jusqu' à la vente suivante (soit à une autre station d'engraissement soit à l' abattoir).

Les caractéristiques de la transaction s'appuient surtout sur le poids des animaux et la race de l'animal (race à viande ou croisée), principal attribut permettant de qualifier la qualité de la bête. Le marché de ce type de produit se fait essentiellement en espèce et a lieu toute l'année. Plus généralement, il n' y a pas d'informations additionnelles sur les caractéristiques de l'animal lors de la transaction entre les parties.

2.1.4.- L'engraissement

L'activité d'engraissement est développée par 2 types d'entreprises, celles qui s'occupent du cycle complet (de la naissance du veau à sa vente à l'industrie, après l'engraissement) et celles qui ne s'occupent que de l'engraissement (en station d'engraissement), en achetant les taurillons à différents âges et en les engraissant pour, de façon générale, les revendre aux abattoirs. Les exploitations qui s'occupent du cycle complet sont au nombre de 3914, alors que celles qui ne s'occupent que d'engraissement sont 2669.

Aussi bien les exploitations s'occupant du cycle complet que de l'engraissement basent leur stratégie de finition de l'animal sur une offre plus importante de fourrage (en quantité et en qualité). En général il s'agit de prairies annuelles et pérennes où se mêlent des légumineuses et des graminées. Cela permet de maintenir une offre de fourrage de qualité pour la finition des animaux, surtout pendant l'hiver et au début du printemps, lorsque l'offre naturelle de fourrage provenant des prairies naturelles est peu élevée et incapable de satisfaire la demande nutritionnelle d'un animal en fin d'engraissement. Ces exploitations, surtout celles qui ne s'occupent que d'engraissement se trouvent dans des régions où les sols ont un potentiel agricole plus élevé (il s'agit de sols plus profonds qui sont exclusivement destinés à des activités d'élevage) et répondent de façon plus stable à l'implantation de pâturage. Néanmoins, les événements climatiques extrêmes (surtout les sécheresses prolongées) ont des effets sur ces systèmes de production, même si le risque est partagé grâce à une structure de base fourragère qui combine des espèces et des cycles de production différents.

Nombreuses sont les exploitations ne s'occupant que d'engraissement qui se trouvent dans des zones où l'agriculture est un important moyen de production, et dont les systèmes sont complémentaires. Étant donné les caractéristiques des sols uruguayens, la conservation du sol grâce aux prairies pérennes et annuelles (avec une rotation des cultures) est importante et significative,

[1] *Parmi les services qu'ils proposent, nous avons : la vente directe et la vente aux enchères (sur les foires ou sur internet).*

surtout en ce qui concerne les apports en matière organique.

De fait, l'une des principales menaces représentées par l'agriculture continue (en tant que système de production) par rapport aux structures traditionnelles de production agricole d'élevage intensif (où l'engraissement domine) vient d' une rupture du cycle de rotation dans le cadre duquel le sol est planté en pâturage pour une période de 3 ans, après 3 années d' agriculture. Dans ces conditions, les sols présentant un potentiel de production plus élevé, et qui sont destinés à l'agriculture, sont menacés par une logique à court terme, en rupture avec le paradigme de production durable qui était appliqué avant cette grande expansion agricole.

L'activité d'engraissement consiste surtout à distribuer des suppléments alliés à un régime sur pâturage permettant des gains rapides de poids et une conformation adaptée à la demande des abattoirs. Ainsi, comme il est possible de gérer l'offre fourragère tout au long de l'année, il est aussi possible de gérer l'offre d'animaux prêts pour l'abattage.

La vente d'animaux finis est réalisée de deux façons : soit par une vente directe du producteur à l'abattoir, ou bien soit par l'intermédiaire d'un consignataire de bétail (marchand de bétail).

En cas de vente directe, le producteur choisit l'abattoir de sa préférence, réalise la vente et effectue la livraison des animaux. Les motifs pour lesquels le producteur choisit un abattoir plutôt qu'un autre sont nombreux: les conditions de paiement (immédiat ou différé), les prix, les délais de livraison, les bonifications et la proximité.

En général, les producteurs cherchent à avoir plusieurs solutions de vente de leur bétail, raison pour laquelle ils négocient fréquemment avec plusieurs abattoirs. Il s'agit là de leur principale stratégie de réduction des risques commerciaux. Quant à l'industrie, elle cherche à obtenir de la part des producteurs des lots les plus homogènes possible, avec une taille minimum (un camion de bétail), afin de minimiser les coûts de transaction.

En cas de vente passant par l'intermédiaire d'un marchand de bétail, celui-ci (a la chance de) peu ainsi réunir l'offre de différents producteurs pour pouvoir mieux négocier avec l'industrie (les prix, les délais de paiement et de livraison). Le marchand cherche à homogénéiser l'offre d'animaux grâce à une présélection pour l'industrie. Il agit également comme agent de contention face à d'éventuels problèmes de non-paiement de la part des abattoirs[2]. En fait, le marchand de bétail facilite les affaires entre les parties.

2.1.5.- L'usage des sols

L'usage des sols sert généralement d'indicateur d'adoption technologique dans la mesure où le noyau du 'paquet' technologique concerne l'amélioration des fourrages. Cela va de l'augmentation de la productivité, comme dans le cas des prairies conventionnelles qui mélangent des espèces de graminées et de légumineuses, sur la base d'un ensemencement traditionnel (de nos jours en semis direct), jusqu´à une simple fertilisation de la prairie naturelle avec des engrais au phosphate. Il existe également des systèmes intermédiaires, aussi bien en ce qui concerne les coûts et la productivité, par exemple le semis de couverture, qui mélange des graminées et des légumineuses, avec une fertilisation au phosphore. Les cultures fourragères annuelles (avoine, ray-grass, seigle, blé fourrager, triticale, etc.), complètent ce cadre technologique d'améliorations.

Pratiquement toutes les politiques publiques ont choisi de stimuler la mise en place de technologie avec des subventions destinées aux engrais, aux semences fines, à l'assistance technique, au crédit,

[2] *L'élevage uruguayen a dû faire face dans le passé à différents épisodes de non-paiement et l'existence du marchand de bétail constituait un facteur de protection, car il était responsable en cas de non-respect du contrat*

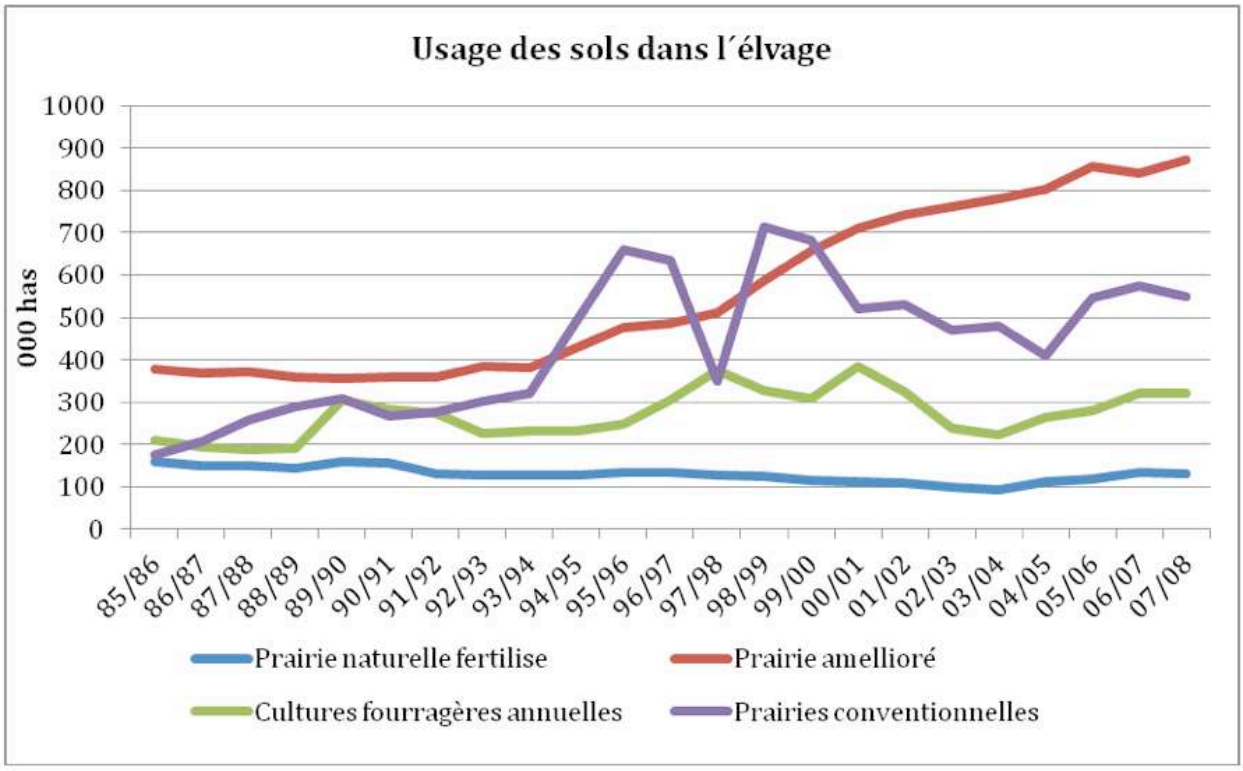
aux produits, etc., avec des résultats laissant souvent à désirer, même si ceux-ci sont plus à mettre en rapport avec la production laitière qu'avec la production de viande bovine.

Il est également important de savoir qu'une grande partie de l'élevage uruguayen (surtout chez les reproducteurs) occupe des zones où les sols sont superficiels (basaltiques et cristallins). Ces sols n'emmagasinent donc que peu d'eau. Ceci fait que l'offre de fourrage dépende fortement des événements climatiques (manque ou excès de pluies, voire températures extrêmes). D' autre part, ces sols peu profonds n'offrent qu'une faible possibilité d'amélioration de leur capacité fourragère.

Si ces sols sont perturbés par la modification du tapis naturel à partir d'une combinaison d'espèces (graminées ou une combinaison de graminées et de légumineuses) permettant une amélioration de l'offre de fourrage, il est probable que le résultat soit aléatoire et dépende du climat, car une fois que le tapis naturel est détérioré, sa récupération est très lente. L'élevage bovin est ainsi toujours géré sur des pâturages naturels qui ne présentent qu'un faible pourcentage d'amélioration fourragère.

Le pourcentage des zones ayant été améliorées, qui oscillait entre 8-10% jusqu'au début des années 1990, était en 2006 de 18%. Ce cycle d'augmentation n'a été interrompu que par les difficultés causées par les épisodes de fièvre aphteuse de 2000 et 2001, et éventuelement également par la crise économique de 2002, mais dès 2003 la croissance était de retour.

Graphique No 3 : Usage des sols dans l'élevage



Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

La composition de cette zone améliorée indique un développement des prairies conventionnelles, c'est-à-dire une mise en place de corrections aux coûts élevés et donc de productivité également élevée, qui limitent ainsi les techniques produisant des impacts de moindre importance. Actuellement, la surface de prairies conventionnelles dépasse 1,4 million d'hectares, chiffre semblable à la moyenne du total des améliorations effectuées pendant les années 1980.

La fertilisation de la prairie naturelle reste la technique la plus économique de toutes, mais c´est aussi celle qui offre le moins de productivité. Elle perd donc de plus en plus d'importance et ne représente plus qu'environ 120 000 ha, chiffre très inférieur à celui de la décennie 1980, avec 250 000 ha.

Les cultures fourragères annuelles sont plus erratiques, car même s'il existe une surface destinée à cette activité et qu'elle est relativement stable dans le temps, lors des années difficiles, surtout au cas de problèmes climatiques, elles sont utilisées pour minimiser ces situations.

2.1.6.- Schémas productifs et indicateurs technologiques

Le type d'exploitation d'élevage le plus fréquent en Uruguay intègre les bovins et les ovins, ces derniers étant généralement utilisés pour leur production de laine. Cette caractéristique différencie la production uruguayenne des autres. Néanmoins, au début des années 1980, l'importance relative des ovins a commencé à diminuer et, par conséquent, le poids relatif des bovins a augmenté.

Cette caractéristique peut être vérifiée aussi bien par les producteurs/éleveurs, souvent installés sur des sols moins productifs où les moutons ont de meilleurs rendements de laine, que pour les exploitations qui développent un cycle complet, voire les entrepôts frigorifiques, généralement installés sur des sols de meilleure qualité (voir tableau 1).

Tableau No 1. Existence de bovins et d'ovins et rapport bovin/ovin, conformément à la spécialisation d'élevage

Spécialisation d'élevage	Existence de bétail (Têtes)		Ovin/bovin	Taurillons de plus de 2 ans/vaches de reproduction
	Bovins	Ovins		
Engraisseur	1.516.164	1.328.644	0,88	17,79
Cycle complet	4.310.839	4.770.506	1,11	0,61
Éleveurs	3.983.589	5.851.708	1,47	0,04

Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2002)

Le rapport ovin/bovin était de 1,21 en 2001, mais avec une moyenne de 0,88 dans les exploitations des engraisseurs et de 1,47 chez les reproducteurs (voir tableau 1).

2.1.7.- L'activité de l'élevage et l'adoption de technologie

Comme nous l'avons déjà signalé, depuis le début des années 1990, le secteur de la production de viande est caractérisé par un dynamisme hors du commun, ce qui lui a permis de mettre un point final au système de grandes exploitations d'élevage, phénomène qui a marqué l'élevage uruguayen pendant plus de soixante ans. Ce processus de croissance touche aussi bien la production de viande que de veaux. Dans le cas contraire il aurait pu y avoir une réduction du troupeau bovin, ce qui n'a pas eu lieu, bien au contraire, car il y a même eu une augmentation du nombre de têtes ces dernières années, les chiffres se situant parmi les plus élevés de l'histoire de l'Uruguay (voir graphique 4).

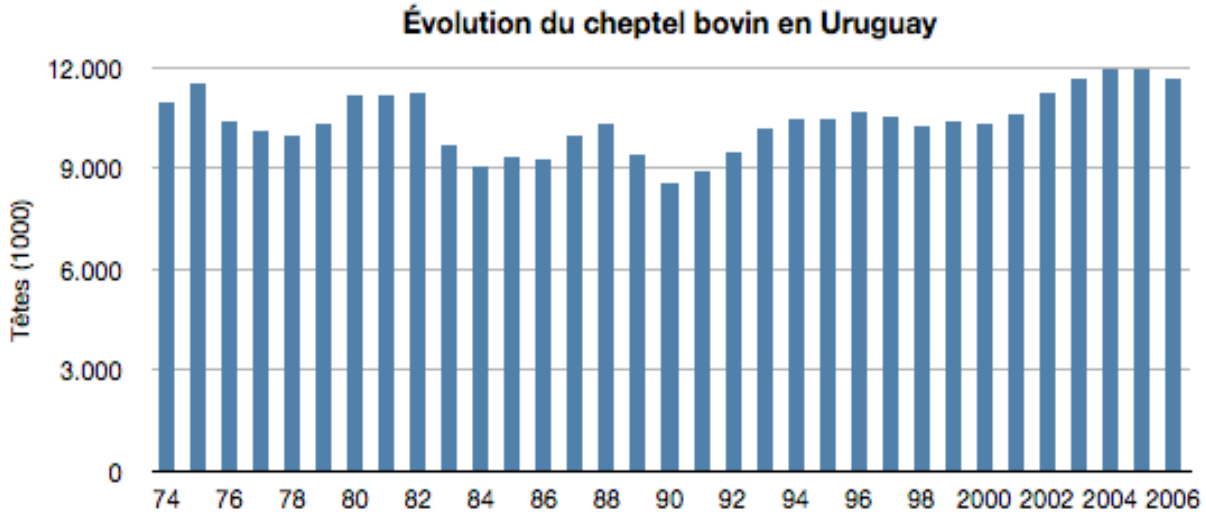
Cependant, il est clair que la croissance de la capacité des abattoirs indique un dynamisme supérieur à celui des éleveurs/reproducteurs, ce qui met en évidence une augmentation – depuis près de quinze ans – du rapport entre le prix des bêtes de remplacement et les animaux engraissés.

Dans le cadre d'une histoire d'élevage comme celle que nous décrivons, cette situation a entraîné

des conclusions incorrectes quant aux caractéristiques de cette phase de croissance. En effet, celles-ci considèrent que le secteur de la production de viande ne répond pas aux stimulations du marché, voire d'autres hypothèses du même ordre. La croissance de la production de viande est menacée par l'agriculture qui lui dispute des hectares de terre qui présentent un potentiel agricole. Toutefois, ce fait oblige l'élevage à intensifier son système de production grâce aux bénéfices d'une agriculture qui, pour pouvoir continuer à se développer, doit de plus en plus s'appuyer sur les graines fourragères. Le débat sur la meilleure façon d'intensifier et de valoriser l'élevage à partir d'une prise en compte des coûts environnementaux et sociaux laisse encore à désirer au sein de la société uruguayenne.

Graphique No 4. Évolution du cheptel bovin en Uruguay

En ce qui concerne l' adoption de technologies, les études réalisées par le Ministère de l'Elevage entre 2001 et 2003 montrent des taux élevés d'adoption du 'paquet' technique proposé qui augmentent de plus en plus.



Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

Même si elles ne représentent que deux années, ces données indiquent que les autorités voulaient avoir un tableau correct des pratiques de gestion du troupeau national. L'insémination artificielle n'est que faiblement adoptée, car elle ne touche que 10% des exploitations, ce qui explique le pourcentage de 25% de reproductrices. Cela implique que cette pratique ne s´applique qu'au sein des exploitations les plus grandes (voir tableau 2).

Tableau No 2. Application des pratiques de gestion des troupeaux de reproduction. Quantité des exploitations et des reproductrices (en pourcentage). Années 2001 et 2003.

Mesures de gestion	Année			
	2001		2003	
	Exploitations	Reproductrices	Exploitations	Reproductrices
Insémination artificielle	9	26	8	25
Rotation des taureaux	41	60	50	69
Diagnostic de gestation	31	53	40	60
Classement des reproductrices d' après l' état corporel	40	s/d	58	S/d
Classement des reproductrices d' après l'échelle photographique	24	s/d	23	S/d
Gestion séparée des reproductrices	36	57	44	58
Contrôle de l'allaitement	26	40	53	59

Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2002), Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2004)

Le manque du contrôle sanitaire et reproductif des taureaux est souvent vu comme une explication des faibles taux de fécondation vérifiés dans le pays ; cependant, les résultats des études que nous venons de citer montrent un nombre très élevé d' établissements qui ont mis en place cette pratique.

Un phénomène semblable apparaît avec le diagnostic de gestation qui concerne actuellement 40% des établissements, mais près de 60% des reproductrices.

Néanmoins, le résultat le plus surprenant concerne les techniques de contrôle de l'allaitement, surtout celles d'allaitement temporaire et de sevrage précoce[3].

Cette pratique est signalée par les centres académiques et de recherches comme l'outil ayant le plus fort impact sur le pourcentage de gestation. Actuellement, cette pratique touche 60% du troupeau et a eu une augmentation de 50% en à peine deux ans (voir tableau 2).

Le sevrage définitif a normalement lieu au mois d'avril/mai et concerne 48% des veaux et 36% des exploitations.

Chez la plupart des producteurs, la monte a généralement lieu au printemps/été, aussi bien pour les vaches que pour les génisses. Dans le cas des vaches, 88% des montes arrivent pendant cette période, ce qui correspond à 79% des exploitations. Pour les génisses, les chiffres sont un peu inférieurs, soit 69% et 78%. La monte d'automne est moins importante, mais le rapport entre les vaches et les génisses s'inverse. En effet, les génisses sont en majorité pendant cette période, aussi bien en terme de têtes qu'en nombre d'exploitations (voir tableau 3).

[3] *L'allaitement temporaire consiste à interrompre l'approvisionnement en lait du veau, pendant 8-10 jours; le sevrage précoce équivaut à un arrêt de l'allaitement après 60-90 jours.*

Tableau No 3. Pourcentage des exploitations et des reproductrices par période de monte, d'après leur catégorie (année 2003).

Concept	Période de monte				
	Catégories				Toute l'année (Toutes)
	Printemps/été		Automne/hiver		
	Vaches	Génisses	Vaches	Génisses	
Exploitations	79	69	16	13	19
Reproductrices	88	78	29	22	11
NB: Étant donné que des exploitations ont plus d'une période de vêlage, les pourcentages ne totalisent pas 100.					

Source :(Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, 2002)

Tout cela implique donc que la production de veaux s'appuie surtout sur une structure de pâturages naturels et que l'essentiel de la production commence au printemps/été. Par conséquent, cette saison est la plus critique et la plus sensible aux phénomènes climatiques.

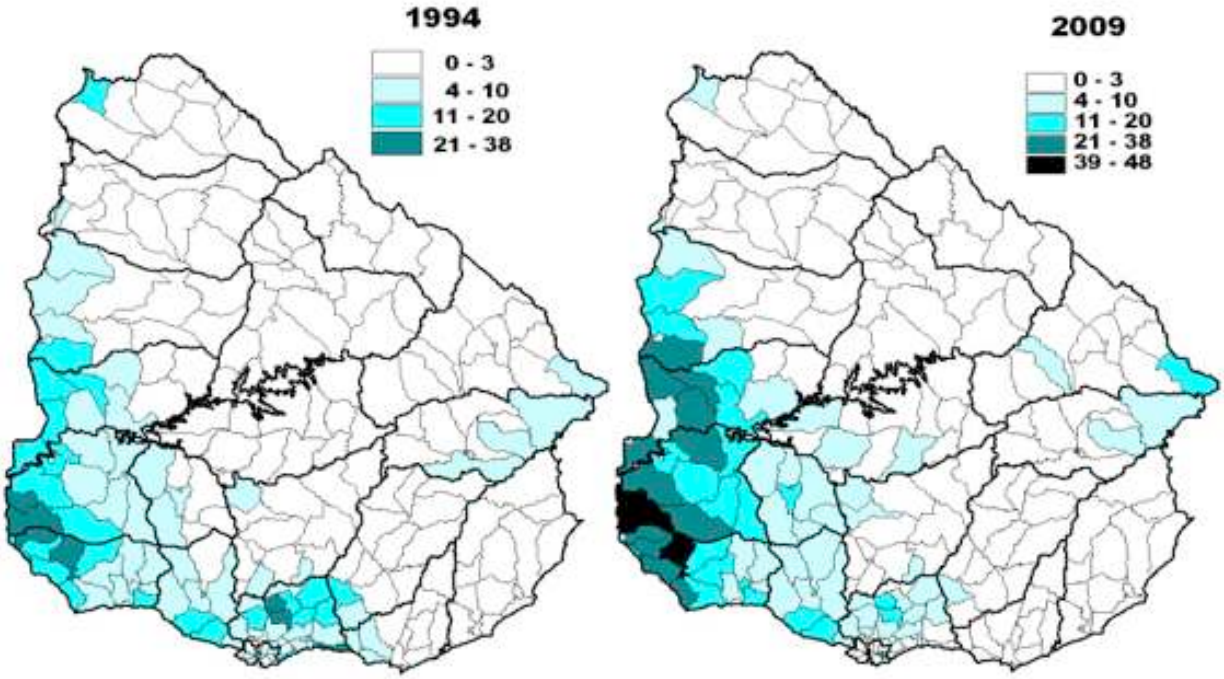
2.1.8.- Autres changements de production au sein de l'élevage uruguayen qui affectent la production de viande.

Ces dernières années, l'un des changements les plus significatifs dans le secteur de la production de viande uruguayenne est lié à la forte croissance de l'agriculture. La surface des principales cultures agricoles non irriguées (blé, orge, maïs, sorgho, tournesol et soja) est passée de 459 000 ha en 2001/2 à 827 000 ha en 2006/7. Même si toutes les cultures occupent de plus en plus d'espace (à l'exception notoire du tournesol qui a fortement chuté à cause de problèmes sanitaires), certaines cultures ont véritablement explosé. Ainsi, la surface plantée de soja est passée de 28 000 ha en 2001/2 à 366 500 ha en 2006/7, ce qui représente une croissance de 1285% en seulement 5 ans.

Parmi les céréales fourragères, le sorgho, qui occupait une aire de 19 300 ha en 2001/2, était planté sur une surface de 42 000 ha cinq ans plus tard. Sur la même période, le maïs est passé de 48 900 ha à 58 600 ha plantées.

La carte suivante présente la croissance territoriale de l'agriculture entre 1994 et 2009.

Carte No 1. Pourcentage de la surface agricole (cultures d'hiver) d'après le cadastre (comparaison 1994 vs 2009)



Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2010)

Cette croissance agricole a des aspects positifs et négatifs pour l'élevage en général (production de viande et de lait). Parmi les aspects négatifs, nous détaillons les éléments suivants :

- Une valeur élevée des grains en général et du soja en particulier. Cela provoque un déplacement des systèmes qui se trouvaient traditionnellement sur la côte du fleuve Uruguay, où les sols agricoles sont meilleurs, vers des zones périphériques.

- L'augmentation de la production agricole de soja s'appuie sur un 'paquet' technologique basé sur un soja génétiquement modifié (Round-Up Ready), un système de semis directs et une utilisation importante d'insecticides pendant le cycle de culture.

- À cause de sa forte rentabilité par rapport aux autres cultures, la prédominance du soja dans le cadre des assolements en fait la principale culture. Toutefois, aux vues des natures des sols et des précipitations qui existent en Uruguay, et malgré un système de semis directs, les problèmes d'érosion sont évidents.

- Même s'il existe une conscience que l'expansion de l'agriculture a des impacts non négligeables sur les écosystèmes qu'elle occupe, surtout sur les plus fragiles en terme environnemental, les mesures de mitigation des impacts sont peu nombreuses et ne concernent qu'un usage correct des ressources du sol dans le cadre d'un contrôle officiel.

- La croissance de l'agriculture a été si forte que certains secteurs ont de plus en plus de difficultés à recruter de la main-d' œuvre qualifiée.

Parmi les bénéfices de cette expansion agricole, nous citons les éléments suivants :

- La croissance de l'agriculture permet d'intensifier le recours à des aliments concentrés et, par conséquent, d'augmenter la productivité à l'hectare de la production animale (viande et lait), en s'appuyant sur des suppléments alimentaires produits à partir des grains.

- Un processus de modification du système de production, dominé par les entreprises agricoles (souvent étrangères), propose une vision différente de l'agro-business en tant que concept et plus particulièrement de la gestion des risques associés à l'activité. Il s'agit là d'un changement culturel important, dans un secteur considéré comme en retard et réfractaire aussi bien aux changements technologiques que culturels.

- De nouvelles opportunités de travail sont proposées aux communautés installées dans les zones où l'agriculture s'étend. En effet, celle-ci apporte avec elle de nouveaux services (services de semis, récolte, fumigations, etc.). Avec l'arrivée de « la force agricole », l'agriculteur peut plus facilement disposer de services d'amélioration des cultures fourragères.

- Un processus de mutation du cadre social de production a également été mis en place : de nombreux propriétaires de terres qui présentent un potentiel agricole les mettent en fermage et restent sur leur propriété comme prestataires de services ou rentiers. Il y a quelques années, ces propriétaires ne touchaient pas un revenu adapté à leur travail agricole. Aujourd' hui ils participent aux bénéfices de l'agriculture grâce au paiement anticipé des fermages, ce qui leur permet d'améliorer leur niveau de vie.

Ce processus de concurrence entre l'agriculture et l'élevage (viande et lait) indique un fort dynamisme et affecte de façon diversifiée les différentes échelles de production. Au niveau de l'élevage à viande, nous devons mettre en évidence deux aspects : d'un côté les abattoirs misent fortement sur la production de viande en stabulation, du fait d'une offre plus importante de fourrage et d'un renforcement de la concurrence entre l'élevage et l'agriculture. Ainsi, l'élevage qui est moins rentable sur les sols exploités par l'agriculture est écarté des meilleures terres (plus productives) et occupe des zones moins favorisées, ce qui en définitive finit par affecter l'offre de bêtes à l'abattage.

D'un autre côté, même si la croissance agricole entraîne des coûts environnementaux, l'élevage ne semble pas être affecté par l'image que cela a sur les acheteurs de produits finis, ni même avoir d'implications sur l'image du pays.

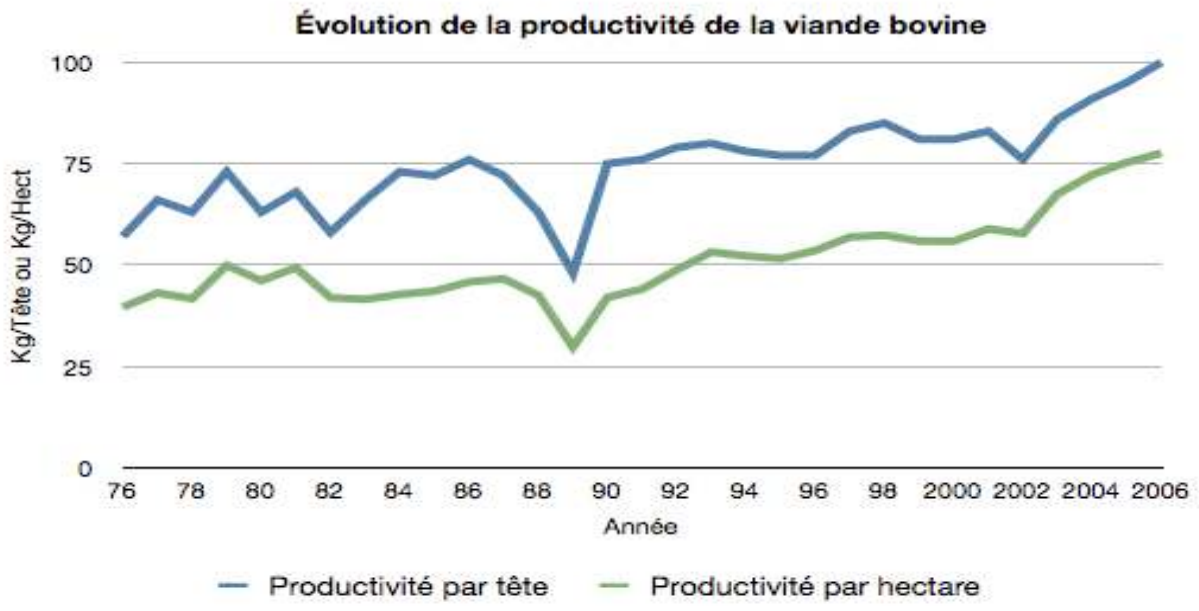
L'un des aspects qui rattache l'élevage à viande à l'agriculture vient du fait que les principaux abattoirs développent des plans de production de viande en stabulation avec deux objectifs: d'une part, assurer un pourcentage de livraison à leurs chaînes de production avec des animaux de grande qualité (entre 15 et 30 % selon l'entreprise). D'autre part, pouvoir compter sur un outil de gestion du marché, surtout au moment des périodes de forte demande et de manque d'offres de bétail. Le schéma le plus fréquemment utilisé consiste à acheter des animaux de 360 kg sur pied et à les engraisser jusqu'à atteindre un poids de 500 ou 520 kg sur un cycle de 90 à 100 jours d'engraissement.

2.1.9.- Indicateurs de productivité ou de rendement

2.1.9.1.-Productivité par hectare et par tête

L'augmentation de la croissance de la production de viande que nous avons signalée ne se développe que sur la base d'une augmentation de la productivité par hectare, dans la mesure où il n' y a plus de possibilités d'expansion territoriale de l'élevage et où l'augmentation des surfaces agricoles et forestières se fait au détriment de l'élevage. La productivité par hectare est passée d'environ 40 kg dans les années 1980 à 77 kg en 2007, ce qui représente une croissance radicale (voir le graphique 5).

Graphique No 5. Évolution de la productivité de la viande bovine



Source : Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (2009)

Ce développement de la productivité par hectare s'appuie également sur une augmentation de la productivité par tête, plus que par une augmentation du nombre de têtes. Cet indicateur de productivité par tête est passé d'environ 60 kg - au début des années 1990 - à 101 kg en 2006. Cette augmentation de la productivité par tête est très certainement due au développement des techniques de distribution de suppléments alimentaires qui ont été mises en place ces dernières années. Il est à prévoir que cette tendance continuera à se renforcer dans les prochaines années.

2.1.9.2.- Taux de production

Le taux de production indique l'efficacité d'un troupeau bovin, aussi bien en ce qui concerne sa capacité reproductive que sa capacité d'engraissement. Pour le calculer, il faut additionner la production de viande et les exportations de bêtes sur pied et soustraire les importations, pour ensuite les rapporter au début de chaque exercice.

Le taux de production pour la période 1974-2006, a été en moyenne de 16,5 %. Avant les années 1990, cet indicateur se situait à 16,42 %, avec une variabilité plus importante par rapport à la

moyenne de la période, qui était de 16,3 %. A partir des années 1990, il y a eu une légère augmentation de la moyenne de production, soit environ 17 %, avec une variabilité plus faible (variabilité de 13,3 %).

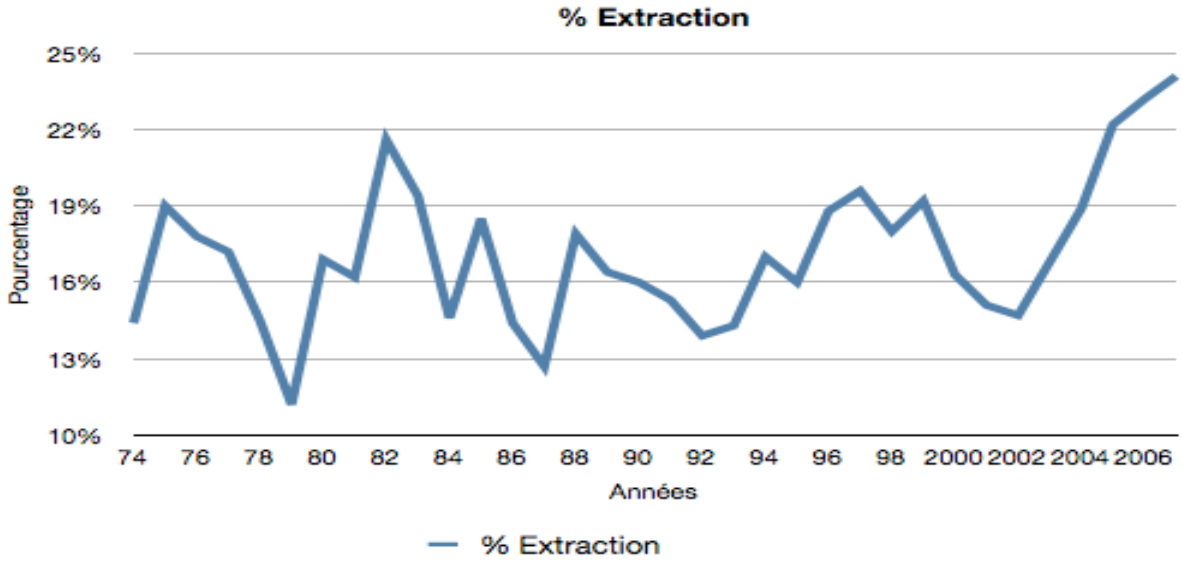
Tableau No 4. Taux de production des 30 dernières années

Période	Moyenne	Écart St	Variabilité
1974/75-2004/05	16,72%	2,45%	14,68%
1974/75-1989/90	16,42%	2,67%	16,26%
1990/91-2004/05	17,01%	2,26%	13,31%

Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2004), Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2002)

Ce tableau ne permet pas d'apprécier la forte augmentation de cet indicateur lors des dernières années de cette série, lorsqu'il a atteint 23 % (voir graphique 6). Par conséquent, l'élevage uruguayen a augmenté son efficacité grâce à une production de veaux plus importante avec un nombre semblable de reproductrices, du fait d'une rotation plus rapide des stocks.

Graphique No 6. Évolution du taux de production



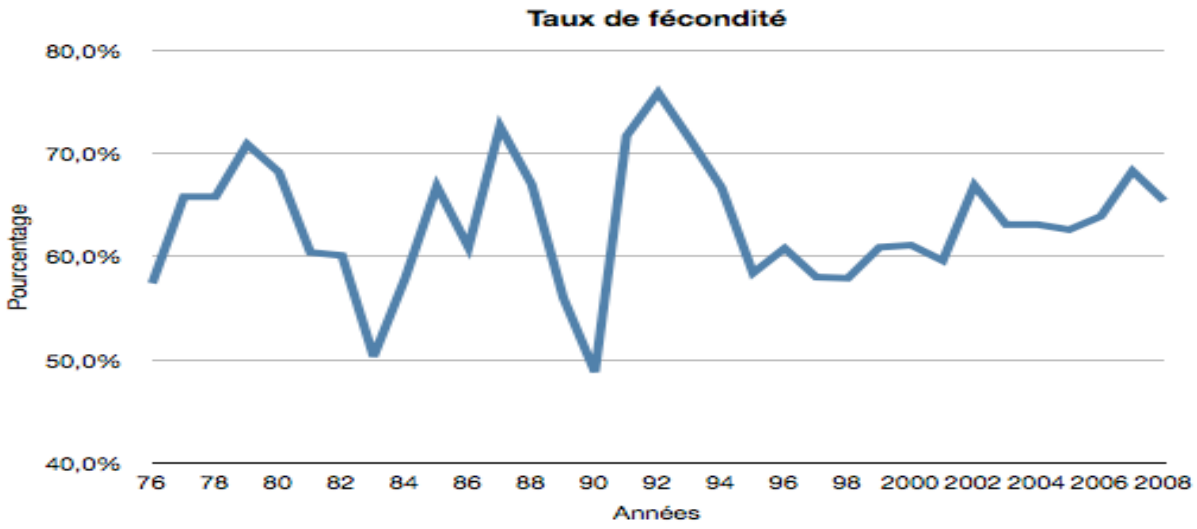
Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

2.9.1.3.- Taux de fécondité

La fécondité indique l'efficacité reproductive, c'est-à-dire le rapport entre les veaux sevrés et les vaches fécondées. Le comptage du nombre de bêtes en juin de chaque année exprime la totalité des veaux nés au printemps précédent et qui sont sevrés à cette date.

Cet indicateur montre qu'entre 1976 et 2006 la valeur moyenne de l'Uruguay a été de 63 %, avec une légère tendance à la croissance (voir graphique 7). D'autres indicateurs confirment ce phénomène, d'autant plus que les comportements ont été plus stables après les années 1990.

Graphique No 7. Taux de fécondité

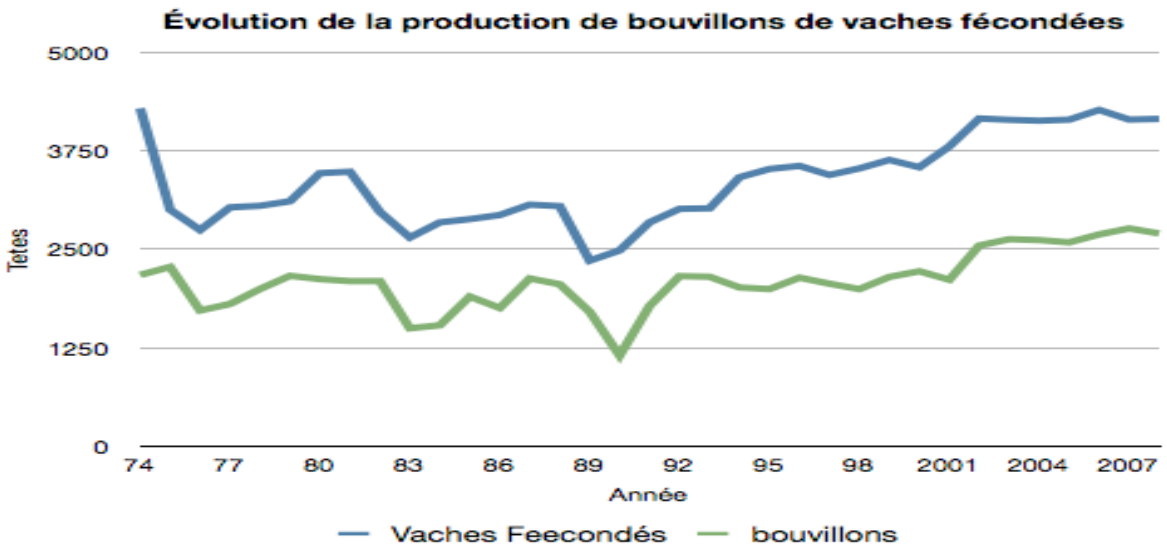


Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

La valeur de cet indicateur est supérieure à celles de la région; légèrement inférieure par rapport à l'Argentine, mais sensiblement plus importante que celle du Brésil et du Paraguay. Toutefois, en comparaison avec d'autres systèmes d'élevage sur pâturage, comme en Australie ou en Nouvelle-Zélande, il existe une différence très importante, dans la mesure où ces pays ont communiqué des taux de fécondité d'environ 90 %.

Malgré l'augmentation de la production et un faible taux de fécondité, le nombre de bêtes n'a pas baissé de façon significative; ainsi, l'offre annuelle de veaux est en équilibre par rapport à la capacité de production. Cette apparente contradiction s'explique par le fait que le système d'élevage uruguayen a pu élargir sa production annuelle de veaux en augmentant le nombre de vaches fécondées (voir graphique 8).

Graphique No 8. Évolution de la production de bouvillons et vaches fécondées

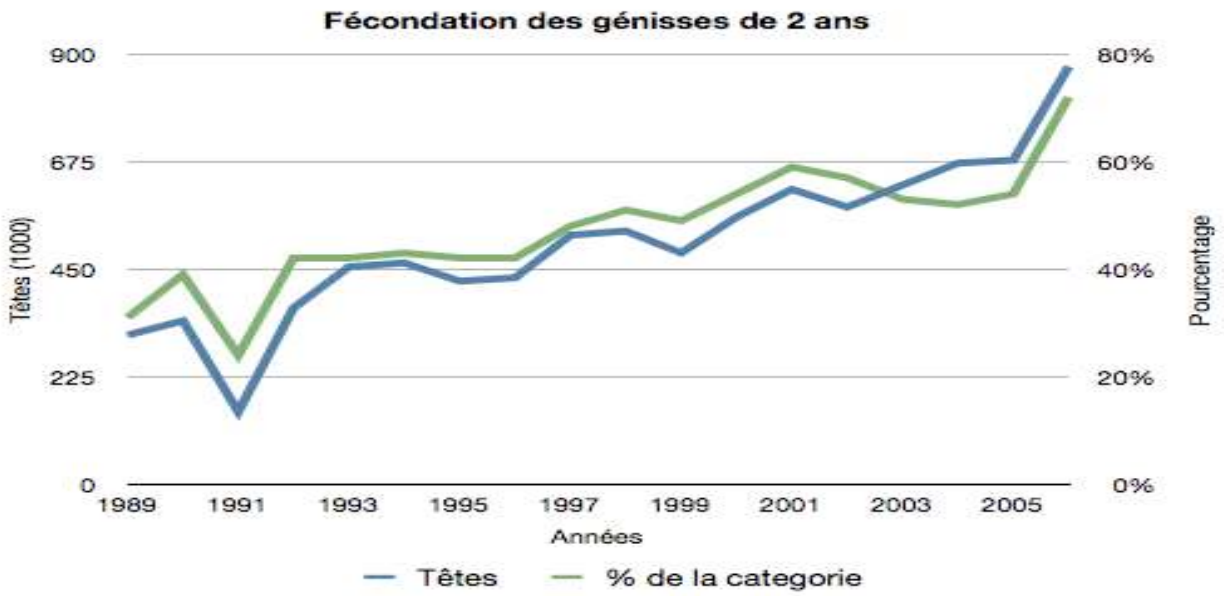


Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

L'augmentation de la production annuelle de veaux est due à une augmentation du nombre de fécondations qui est passé de 1,9 millions entre 1975 et 1990 à 2,6 millions entre 2002 et 2006 (voir le graphique 9). Ce développement du nombre de vaches fécondées, qui n'a pas affecté de façon significative le pourcentage de la fécondité, doit être compris grâce à l'augmentation du nombre de génisses fécondées chaque année. Cela permet de réduire l'âge moyen du premier service.

En effet, en Uruguay, jusqu'à la fin des années 1980, 30 % des génisses de 2 ans (environ 27 mois) étaient fécondées, soit environ 312 000 têtes. Ce chiffre a augmenté jusqu'en 2005 (dernière année disponible) pour dépasser largement les 50 %, soit environ 600 000 têtes (voir graphique 9).

Graphique No 9. Fécondation des génisses de 2 ans



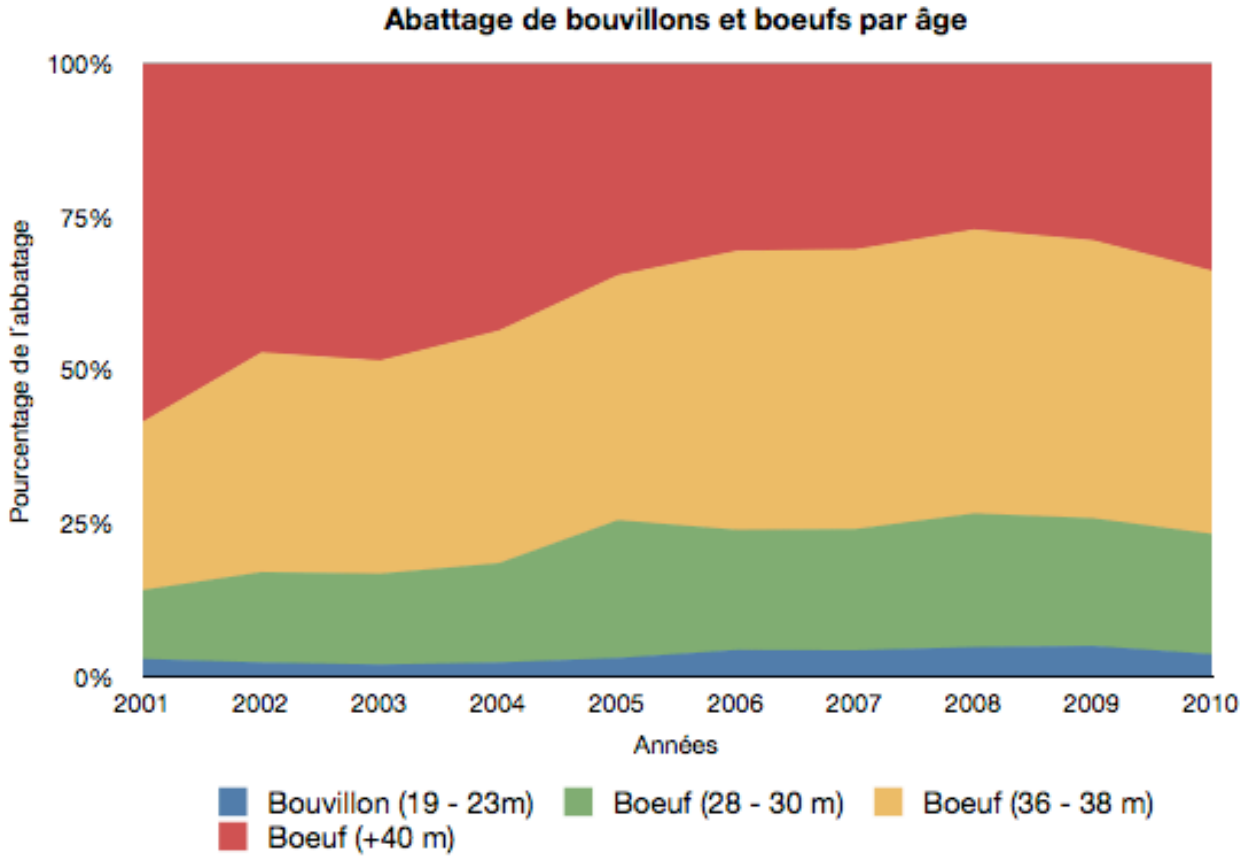
Source : Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (2009)

Finalement, ce processus d'évolution de l'élevage bovin a été accompagné, voire influencé, par une amélioration de l'efficacité du processus d'engraissement. Cette augmentation de l'efficacité avait pour objectif de diminuer l'âge de l'abattage. En Uruguay, 80 % des taurillons étaient abattus à un âge supérieur à 4 ans (ces taurillons étaient dits de bouche pleine, étant donné que l'âge du bétail est mesuré grâce à sa dentition). Cela implique qu'il fallait maintenir au champ les taurillons de 3 ans, de 2 ans et plus, ce qui réduisait l'espace disponible des autres catégories.

Depuis le début des années 1990, le processus de changement technologique a provoqué une diminution très significative de la proportion de veaux adultes, qui en 2006 s´est réduite à 30 (voir graphique 10).

Ainsi, ce graphique montre que les jeunes taurillons qui représentaient 27 % des abattages en 2001, ont augmenté à 42,9 % de la production en 2010.

Graphique No 10 . Évolution de l'abattage des bouvillons et boeufs en fonction de leur âge



Source : Instituto Nacional de Carnes (2011)

La catégorie des 6 dents maintient une participation relativement constante, alors que les taurillons de moins de 2 ans, qui représentent déjà plus de 50% des abattages, augmentent en proportion depuis le début de cette période d´étude.

2.10.- Secteur industriel

Les antécédents historiques de l'industrie des abattoirs sont profondément liés à la base productive du pays et à son histoire d'élevage. Depuis l'époque coloniale, les exportations de l'Uruguay commencent avec les cuirs, puis se poursuivent avec celles de lard et de salaison, pour finir, grâce à la réfrigération, par celles de viandes réfrigérées ou congelées.

L'activité exportatrice du pays (pour n'importe lequel des produits mentionnés) s'est développée et a pris son essor du fait des capitaux étrangers présents dans la région. Ce système a atteint son apogée au début du XXe siècle, lorsque des capitaux britanniques étaient partiellement détenteurs des plus grandes entreprises exportatrices de produits carnés (avec les abattoirs Anglo et Swift). Ce processus d'exportation a permis à l'Uruguay d'être reconnu en Europe comme fournisseur de produits de qualité.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, le marché a été marqué par un processus de changement et les capitaux anglais présents jusqu'alors se sont retirés pour laisser la place à un fort interventionnisme de l'État. Ainsi, la distribution interne de viandes a été marquée par le monopole du : « Frigorífico Nacional » (avec d'autres mesures interventionnistes comme les stocks régulateurs, l'interdiction de certaines exportations de produits d'élevage, voire des mesures de contrôle des changes). Lors de cette période, le marché interne a été extrêmement puissant et les exportations sont devenues accessoires pour l'activité industrielle. La survalorisation du peso uruguayen par rapport au dollar, la forte consommation par habitant et les revenus élevés de la population ont permis un fort développement du marché interne, malgré un manque de choix quant à la qualité des produits consommés.

À la fin des années 1970, un processus de dérégulation du secteur a été mis en place, avec la disparition du « Frigorífico Nacional » et le retrait de l'État en tant qu'agent de production et de commercialisation interne. La plus grosse partie de la production s'est retrouvée entre les mains d'industriels nationaux, dans un contexte où l'industrie cherchait à retrouver un espace au sein du commerce international, afin de pouvoir rester compétitive, car le marché interne n'était plus capable d'être le seul moteur de la chaîne de production.

Les années 1980 ont été marquées par un processus d'ajustement du secteur (au niveau primaire et industriel) causé par des « chocs » dus à des cycles productifs qui entraînaient des thésaurisations suivies d'une paupérisation du secteur primaire (cycle d'élevage), associés à des problèmes d'endettements très élevés du secteur industriel. De plus, dans un contexte de problèmes macroéconomiques récurrents (perte de compétitivité du fait de fluctuations des changes ou d'inflation interne) l'industrie a vécu une période d'importants ajustements où les producteurs ont fréquemment été les victimes de ces changements (avec des impayés et/ou d'autres difficultés commerciales qui ont rendues difficiles les relations entre les producteurs et l'industrie). Les consignataires de bétail ont ainsi été le résultat de ces problèmes relationnels, car ils ont été pris comme intermédiaires entre les abattoirs et les producteurs, sortes de « fusibles » en cas de non-paiement de la production par les abattoirs.

La décennie 1990, malgré la permanence de quelques-uns de ces problèmes, a été le témoin d'un changement important de la production primaire (comme nous l'avons expliqué précédemment, avec l'important processus de changement des indicateurs de base de la production) et la perspective d'une amélioration substantielle des statuts sanitaires, qui ont représenté un point de mutation du secteur.

L'Uruguay a concentré ses efforts de politiques publiques destinées au secteur de l'élevage sur une campagne nationale d'éradication de la fièvre aphteuse, avec la preuve d'une absence de cette maladie au sein du troupeau depuis plus de deux ans. Le but recherché était d'obtenir le statut de pays sans fièvre aphteuse et sans vaccination. Cette campagne d'éradication a été coordonnée avec l'Argentine et le Sud du Brésil, même si les objectifs de ces deux pays n'étaient pas aussi ambitieux que ceux de l'Uruguay.

La possibilité d'accès à des marchés (dans le cadre d'un accès au marché non aphteux) a représenté le point de départ d'un changement structurel de l'industrie. Cela a non seulement commencé avec le processus de consolidation et de concentration, mais aussi avec une remise au centre des préoccupations du secteur des exportations.

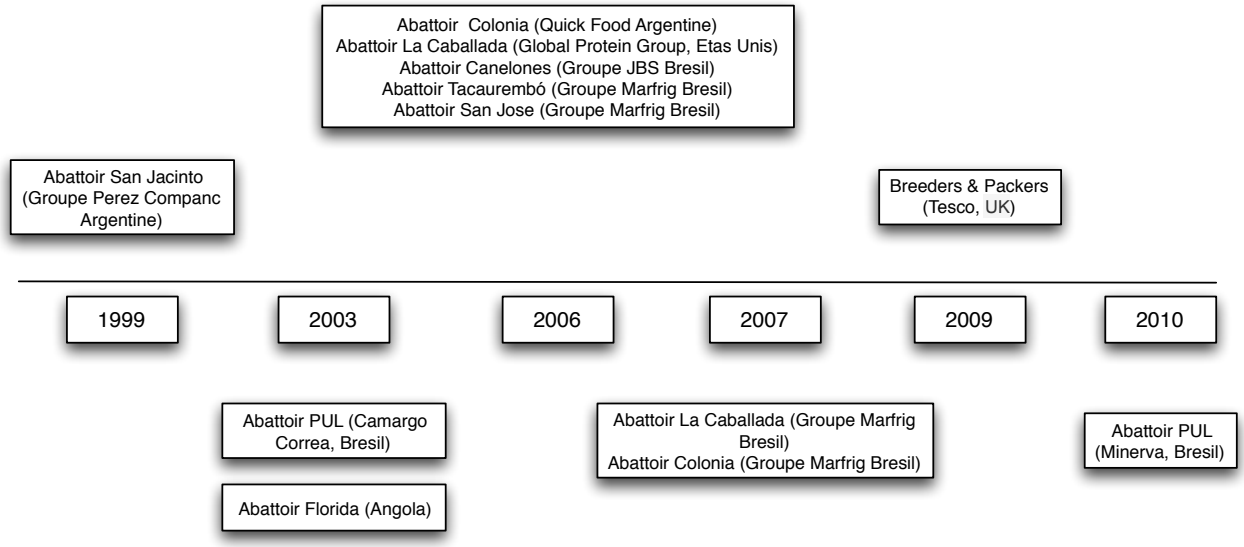
Toutefois, l'héritage lié au fort endettement du secteur industriel, produit des cycles d'élevage passés et du jeu de non-coopération entre les parties, a entraîné la mise en œuvre d'un processus de captation de parts de marché à l'étranger (malgré les améliorations du processus de production primaire), qui n'a pas été suffisamment important pour modifier ce modèle de relation entre les producteurs et les industriels.

Dans cette perspective d'amélioration de la position du secteur industriel, un lent processus d'investissements a vu le jour. Aidé en cela par une législation qui favorisait les investissements et par une politique de remboursement d'impôts, pensées pour stimuler la concentration de valeur, une croissance soutenue de la capacité industrielle des structures « ayant survécu » aux ajustements a pu se développer. Ces améliorations ont presque toujours concerné les infrastructures de production et la chaîne du froid, mais la valeur ajoutée du produit n'a été que très peu touchée par cette croissance.

Dès que la crise de la fièvre aphteuse des années 2000 a été réglée, le secteur industriel a cherché à mettre en place le début d'une politique d'amélioration de la valeur ajoutée des opérations industrielles, politique qui s'est intensifiée grâce à l'ouverture des marchés, surtout avec la possibilité d'exporter vers les États-Unis de la viande congelée sans os.

Pendant les années 2000, un nouveau processus a été pris en compte : le rachat par des groupes étrangers des abattoirs appartenant à des entrepreneurs locaux. Ce processus a commencé avec l'achat de structures isolées par des acheteurs privés, puis ces propriétés ont encore changé de mains avec le rachat par de grands groupes transnationaux brésiliens spécialisés dans la production de protéines animales (Marfrig, JBS/Friboi, Minerva). Mais, dans tous les cas, cette arrivée des multinationales n'a modifié de façon substantielle ni la gestion des affaires dans le pays, ni l'incorporation de nouveaux produits ou de lignes d'action

Tableau No 5. Nouveaux propriétaires des abattoirs uruguayens



Source: Bittencourt et al 2011

Dans un premier temps, l'industrie a identifié les éléments centraux pouvant expliquer une conduite stratégique permettant de trouver des solutions de maintien de la compétitivité face à la concurrence s'exerçant sur les terres, et qui touche plus particulièrement l´engraissement. Il s'agit de la valorisation des terres (causée par l'expansion de l'agriculture), du changement de modèle de production des producteurs et des modifications du contexte économique.

Ce processus d'ajustement et de mutation du secteur n'est pas terminé, des changements importants sont encore à l'ordre du jour. Le niveau d'investissements est resté très élevé ces dernières années (à cause des stimulations fiscales), mais n'a pas été suivi de politiques de base qui auraient permis une augmentation du nombre des animaux abattus.

L'industrie considère que, dans la mesure de ses possibilités, elle a toujours cherché à dépasser la conjoncture et que c'est cette réponse stratégique qui a permis ce « dépassement » des meilleures alternatives du marché. Le manque de coordination des politiques publiques ne semble pas être le point central des préoccupations, car il est considéré qu'une partie du problème provient d'un déphasage temporel des rapports de prix de base (taurillon, vache, veau). Par conséquent, l'industrie pense que le problème des rapports de prix va se résoudre de lui-même, sans que l'État y participe (nécessairement).

Même si les abattoirs n'ont pas vraiment modifié leurs relations avec les producteurs, la façon dont ils font face au marché externe (qui se trouve de plus en plus sous l'emprise d'un contrôle international faible quant à la différentiation des produits) reste leur point faible. Rappelons que malgré des acteurs différents, il n'y a pas de variations importantes du prix de vente (il a été estimé que ces variations à l'exportation ne dépassent pas 5%). Cela démontre que la problématique commerciale en aval (mise sur le marché de produits finis) et en amont (achat de la production et signalisation de la qualité) concerne tout le secteur.

Ce processus d'ajustement n'est pas seulement interne, comme dans le passé, il vient aussi de la concurrence de l'agriculture et de la sylviculture à laquelle doit faire face le secteur de l'élevage.

Malgré des améliorations réalisées dans le secteur primaire, il n'y a pas eu d'amélioration suffisante et une partie importante de la production nationale de bœufs ne répond même pas aux normes d'accès du quota Hilton (les abattoirs considèrent qu'il faudrait produire environ un million de bœufs pour atteindre le quota de 6 300 tonnes actuellement en vigueur). Dans ce contexte, les abattoirs ont indiqué qu'il n'était pas possible d'améliorer la valeur de la production et ses positions sur le marché international.

Structure de l'industrie : acteurs et évaluation de la matière première

Cet échelon industriel est composé de 34 abattoirs, dont 20 sont avant tout exportateurs. La plupart de ces installations sont spécialisées dans la viande bovine, mais la moitié des exportateurs ont des chaînes d'abattage et de désossage d'ovins en tant qu'activité secondaire.

En moyenne la production varie entre 2 et 2,4 millions de têtes par an, avec un fort processus de concentration, car 10 abattoirs sont responsables de 70% de la production. La capacité installée est d'environ 3 millions de têtes, il y a donc une sous-utilisation de près de 30% des infrastructures de production (Bittencourt et al 2011).

Les abattoirs concentrent leurs activités sur ce qui est appelé le cycle I (abattage) et II (désossage).
Au niveau industriel, le principal problème observé vient du manque d'homogénéité de la matière première (carcasses). D'après l'industrie, ce problème est dû aux conditions productives tout au long du cycle de production primaire et à l'alimentation des troupeaux. Dans ce cadre, il est difficile d'améliorer la capacité de valorisation de la production locale, surtout de bœufs, mais aussi de vaches de réforme (puisqu'il s'agit d'un renvoi productif après des années de service).

Pour quantifier la problématique de la qualité des intrants arrivant dans les abattoirs, l'Uruguay a bénéficié du développement de deux audits sur toute la chaîne de production de viande, de l'entrée des animaux jusqu'à l'abattage et au désossage (Castro & Brito, 2008). Le but de ces audits, développés en 2002/03 et 2007/08 était d'identifier les principaux problèmes industriels liés à l'arrivée de la matière première et de quantifier leur évolution dans le temps. Les points de contrôle de ces audits étaient : les écorchements, les blessures, les saisies et les évaluations des paramètres de qualité de la viande et des carcasses. L'évaluation a permis d'obtenir des données provenant de 28 000 bêtes abattues, lors de chacune des périodes prises en compte. Les résultats de ces évaluations ont été présentés sous la forme de pourcentage.

Les principaux résultats montrent une réduction importante des blessures (l'absence de blessures est passée de 39,6 à 69,2% entre les deux audits), le nombre de souillures attachées au cuir a augmenté (de 0,8 à 10,7%), les coupes sombres ont baissé (de 18,8 à 11,1%), et dans une moindre mesure les coupes avec un PH supérieur à 5,8 (qui sont passées de 22,7 à 14,7%). Ces indicateurs montrent une amélioration de la plupart des aspects commerciaux du bétail qui arrive aux abattoirs (ce qui correspond aux changements des indicateurs de production primaire).

Actuellement, les abattoirs uruguayens ont accès à pratiquement tout le marché mondial, à l'exception de la Corée et du Japon. Ces marchés sont importants du point de vue symbolique (il s'agit des conditions d'accès les plus exigeantes au monde quant aux questions sanitaires), mais n'ont pas d'intérêt vraiment extraordinaire en termes de potentiel de marché (Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2008).

En ce qui concerne les restrictions de l'industrie, il y a un manque évident d'investissement dans la phase III du processus d'élaboration (amuse-bouche, charcuteries et autres viandes transformées). L'industrie agroalimentaire basée sur la viande bovine n'est pas suffisamment développée, ce qui entraîne une commercialisation de la viande sans valeur ajoutée. Parmi les facteurs qu'il faut mettre

en exergue par rapport à cette conduite, il y a : le prix relativement élevé de la viande et la volatilité du marché, ainsi que l'inexistence de liens avec d'autres industries qui permettraient ce type de développement. D'autre part, il n'existe pas suffisamment d'informations concernant le marché interne pour pouvoir réaliser une analyse et exploiter les préférences des consommateurs nationaux (Ministerio de Industria Energía y Minería, 2008).

2.11.- La commercialisation des bovins en Uruguay et la signalisation de la qualité

Antécédents

Les bovins et les produits qui en sont dérivés représentent une production extrêmement complexe et hétérogène. La définition de leur qualité, les éléments qui affectent leur qualité organoleptique et sanitaire sont autant d'éléments très importants permettant une définition de leur utilisation finale.

Les produits de base obtenus après l'abattage d'un animal sont au nombre de trois : la viande, le cuir et les sous-produits d'abattage (abats). En ce qui concerne la viande, il existe différentes façons de travailler le produit. Cela va d'une simple commercialisation d'une demi-carcasse à une découpe sophistiquée de l'animale en différents morceaux de valeur.

La principale difficulté en termes de commercialisation du produit provient des attributs de qualité nécessaires à un processus spécifique de production qui ne sont pas visibles avant l'abattage. Par conséquent, l'industrie de transformation (dans ce cas les abattoirs) ne peut pas définir la qualité industrielle de l'intrant qu'elle reçoit, ni la destination du produit avant de l'avoir « découpé ». Cette difficulté affecte fortement sa capacité de planification et de vente des produits.

De plus, la qualité industrielle est conditionnée par les différents processus qui concernent la vie de l'animal. Parmi ceux-ci, l'alimentation et l'âge de l'animal sont les deux facteurs les plus importants. D'autres éléments affectent la qualité du produit, comme sa gestion avant l'abattage (surtout pendant l'embarquement et le transport vers l'abattoir), et son traitement au sein de l'abattoir (qui touche surtout l'innocuité du produit, puisque par définition le muscle du bovin abattu est généralement stérile et sain).

Les abattoirs sont donc une industrie de « découpe » d'animaux qui sont ensuite regroupés d'après une destination spécifique. Leur capacité de distribution est tributaire des arrivages de matières premières (qui comme cela a été analysé précédemment sont définis par l'alimentation liée aux pâturages et par la quantité et la qualité de l'offre tout au long de l'année). Il existe de nombreuses options de sélection propre aux bêtes (sélections de la découpe) qui permettent une souplesse opérationnelle, tout en restant dépendantes de la capacité du secteur.

Cette caractéristique de valeur dispersée selon tout un ensemble de composantes est justement ce qui complique la définition des éléments qui déterminent la valeur de l'actif en tant que tel. Dans ce sens, l'industrie possède un avantage, car elle connaît parfaitement le rendement industriel de chaque animal qui lui est fourni et en tire la meilleure qualité possible.

Une partie de la discussion historique qui existe au sein de la chaîne carnée uruguayenne vient du fait que l'industrie ne reconnaît pas toujours la valeur de la matière première. Ce débat est devenu plus intense à partir de l'amélioration des indices de production, qui ont permis de constater une baisse importante de l'âge moyen d'abattage, indice considéré comme le plus important au moment de déterminer (avec le poids à l'abattage) la qualité industrielle du produit. De plus, en raison des caractéristiques du système de production uruguayen, le laps de temps entre les signes émis par le marché et les changements productifs est très long et reste la clé d'une définition des besoins spécifiques d'un usage industriel déterminé. Dans ce sens, la signalisation des besoins doit

s’appuyer sur différents points : d’abord la capacité de commercialisation du produit industriel, ensuite la différentiation quant au prix de ce produit et, enfin, la façon dont on arrive à ce produit d’un point de vue productif. La commercialisation du troupeau est le principal facteur qui permet au producteur de percevoir les demandes du marché.

2.12.- Commercialisation des troupeaux

Selon le produit, les troupeaux uruguayens ont recours à des mécanismes de commercialisation différenciés. Le circuit de réapprovisionnement (jeunes animaux) est basé sur trois mécanismes : les ventes aux enchères (en présence ou virtuelles), un recours au marchand de bestiaux et un contact direct. Comme il n'y a pas de standard national de typage des animaux, ceux-ci sont classés selon leur race (à viande ou croisée), le poids et la dentition du lot, en plus du sexe. En général, la négociation est réalisée d'après le poids de la catégorie commercialisée.

Le transport du bétail d'une propriété à l'autre est réalisé grâce à une fiche de propriété et de transport qui comprend le registre de tous les animaux et une traçabilité individuelle. Les animaux qui n'ont pas encore été déplacés sont marqués au fer, ce qui permet d'identifier leur propriété d'origine.

Les ventes aux enchères sont de deux types : les ventes directes dans le cadre de foire où le lot est présent et est vendu à l'acheteur qui en offre le plus ; et, les ventes virtuelles où le lot ne quitte pas sa propriété d'origine avant la vente. Dans ce cas, un contrôleur est envoyé dans la propriété par le commissaire priseur pour établir un registre du lot. Généralement, il filme les bêtes et présente les données de la dernière pesée. Au moment de la vente, toutes les informations sont présentées et les acheteurs effectuent leurs offres par téléphone ou de la salle des ventes (qui retransmettent la vente via un réseau de TV câblée ou Internet). La commission du commissaire priseur varie de 2 à 3% pour une vente aux enchères en foire et est plus élevée dans le cas d'une vente virtuelle, soit environ 6%.
La vente aux abattoirs des animaux finis est réalisé à travers le même système, en plus de la vente directe.

Le rôle du marchand, aussi bien dans le cas d'un réapprovisionnement que dans celui d'animaux finis, consiste à réunir du bétail et à le standardiser en terme de qualité. Pour ce service, le marchand reçoit une commission équivalant à 2,5% de la valeur totale de la vente.

La commercialisation des bovins en Uruguay s'effectue de différentes façons.

La commercialisation la plus fréquente est la vente directe du producteur à l'abattoir (entre 56 et 70 % des ventes), sur la base d'un accord verbal. Plus généralement, leurs relations commerciales s'établissent dans le temps. L'autre commercialisation passe par un marchand de bétail qui travaille avec plusieurs producteurs et « accumule » du cheptel pour pouvoir négocier avec l'abattoir et réduire les coûts de transport, ainsi qu'améliorer le prix offert au producteur, du fait d'une accumulation de bétail. Cette modalité de commercialisation concerne entre 25 et 28 % du total des affaires. Les 7% restant sont le résultat d'accords contractuels entre les producteurs et l'industrie (Guardia & Zefferino, 2002).

Autrefois, le prix des animaux était établi sur le terrain, par lots et sans discrimination. Ensuite, le prix a été fixé par rapport au poids vif de l'animal (système dit de la première pesée). Ce système favorise le producteur (il crée une asymétrie favorable), mais l'industrie y est résistante, car certaines conduites opportunistes de la part des producteurs ont été détectées avec, par exemple, une distribution de sels aux animaux afin d'augmenter la consommation d'eau juste avant le transport. Cela reste facile à prouver.

Pour répondre à cette situation, l'industrie a mis en place un paiement après une deuxième pesée (après le sectionnement de la tête, des pattes, le retrait du cuir, l'éviscération et un conditionnement

connu sous le nom de « dressing ». Ce cas déplace l'asymétrie des informations vers la qualité industrielle, car les abattoirs peuvent gérer de façon plus discrétionnaire le degré de dressing qu'ils appliquent, ce qui réduit le rendement de l'animal. Il est évident que ce système produit une forte résistance de la part des producteurs, car le dressing affecte le rendement industriel et parce que le producteur peut difficilement se rendre à l'abattoir pour contrôler le poids de ses animaux.

Pour compenser l'asymétrie concernant les informations de la deuxième pesée, un système de contrôle connu sous le nom de « caisses noires » a été mis en place en Uruguay. Il permet de suivre de façon permanente les poids de tous les animaux abattus, ce qui met fin aux critiques présentées par les producteurs.

Le marché des producteurs différencie les prix à partir d'un système de classement qui répertorie les animaux selon :

- le sexe : taurillon/vache
- la catégorie : vachette/vache
- la destination : industrie/autre
- la race : à viande ou croisée/laitière.

Ce système de typage et de paiement du bétail ne prend pas en considération les paramètres du typage de la carcasse et, comme nous l'avons observé, est très général, car il ne prend pas en compte d'autres spécificités en ce qui concerne la catégorisation. L'information la plus détaillée est proposée par l'Association des Marchands de Bétail (ACG) qui propose une information des cotations hebdomadaires.

L' INAC établit toutes les semaines une grille des prix à la vente pour les producteurs, mais celle-ci ne concerne que les taurillons d'élevage de plus de 380 kg, ainsi que les génisses (sans indication de poids). Curieusement, l'origine de cette information des prix établis par un organisme officiel n'est pas due au marché, mais à un effort réalisé en 1992 afin de mettre en pratique un marché à terme des taurillons qui demandait un prix de marché fixé par l'INAC pour liquider les opérations.

Officiellement, il n'existe aucun typage des animaux sur pied. Par conséquent, l'Uruguay n'a pas de système permettant d'identifier de façon claire les attributs d'animaux sur pied exigés par la demande, même pas en ce qui concerne la moyenne des bêtes.

Il y a donc un manque évident de spécification de la part des abattoirs lorsqu'ils achètent les animaux. Toutefois, les prix indiquent une préférence favorable aux taurillons par rapport aux vaches, mais sans détails quant à ce qui serait souhaitable pour les animaux envoyés aux abattoirs.

Selon Caputi (2007) et Mezquita (2001), le système de paiement qui prédomine en Uruguay perçoit de différentes façons les paramètres d'évaluation proposés par le système de classement et typage officiel. Certains signes sont clairs, comme le sexe et l'âge de l'animal (avec une préférence pour des animaux jeunes et les mâles), alors que la conformation des carcasses n'est pas bien définie (les mesures sont subjectives et peu claires pour les producteurs).

De plus, le classement des bêtes reste faible (rappelons que plus de 80% des bêtes sont classées au niveau supérieur). Ce la indique qu'il y a peu de stimulations pour que les producteurs aillent dans le sens d'une amélioration de la qualité, conformément aux paramètres d'évaluation de la qualité actuels.

À la différence de ce qui se passe aux USA, où le bétail subit un typage et une évaluation, non seulement de la qualité et du rendement industriel, mais aussi des caractéristiques associées à des

aspects valorisés par le consommateur final (tendreté de la viande, marbling), en Uruguay ces paramètres objectifs ne sont pas utilisés. Par conséquent, il n'existe pas vraiment d'éléments qui permettent de signaliser à la chaîne quels sont les concepts associés aux animaux présentant une plus grande valeur industrielle et, donc, une plus grande valeur pour le consommateur final.

2.13.- Systèmes de classement et de typage des bêtes et des carcasses en Uruguay

D' après Caputi (2007), le classement consiste à cataloguer la matière première en différentes catégories, conformément à des caractéristiques particulières (sexe, âge), pour pouvoir les identifier et les classer en fonction du typage.

Ces systèmes cherchent à faciliter la commercialisation et les échanges d'information entre les différents secteurs qui composent la chaîne productive, du producteur au consommateur final.

Pour que le système fonctionne, il faut que les caractéristiques d'évaluation soient valables pour le consommateur, dans le cas qui nous intéresse pour l'industrie (Caputi, 2007).

Les paramètres d'évaluation les plus fréquents sont :

- Le poids de la bête
- Le sexe et l'état sexuel (femelle, mâle entier ou castré)
- L'âge et la maturité physiologique (nombre de dents, degré de calcification)
- La finition (distribution de graisse sous-cutanée)
- La conformation (niveau de développement musculaire)
- La texture (quantité de graisse intramusculaire)

Ces paramètres peuvent être évalués de façon objective (avec des instruments) ou de façon subjective.

Il est donc fondamental de connaître précisément les préférences des consommateurs de viande, pour savoir quels seront les attributs demandés que les producteurs devront travailler afin de répondre à la demande du marché.
Pour eux, le système de paiement qui transmet les signes émis par les consommateurs et qui récompense ou punit certains attributs par l'intermédiaire de la consommation ou le paiement de primes pour des attributs spécifiques, reste essentiel.

D' autre part, dans le cadre d'un processus de recherche et de sélection du produit, le consommateur doit pouvoir compter sur une information lui permettant de discerner les attributs qu'il recherche dans le produit qui lui est offert. Ainsi, un système efficace de signalisation de la qualité, qui opère grâce au prix, peut permettre d'indiquer aux producteurs quelles sont les préférences des consommateurs par rapport à certains attributs de qualité. Pour eux, il est très important que le typage arrive jusqu'au consommateur.

D' après Caputi (2007), les systèmes de classement et de typage qui prennent vraiment en compte l'animal en tant que marchandise et qui envoient un signal clair sont rares. Aux Etats-Unis, le système de paiement est caractérisé par une vision commerciale où la viande est clairement définie comme un produit basé sur un rendement et une qualité.

Le système de classement et de typage des bovins en Uruguay (Caputi, 2007) a été mis en place en 1997 par l'Institut National des Viandes (INAC) et est régulé par la Direction Générale des Services d'Elevages (DGSG) du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MGAP).

Le système a pour objectif de « définir la qualité des carcasses et – d' après des critères homogènes – de les regrouper dans de différentes catégories, conformément à leurs caractéristiques ». Comme pour n' importe quel autre produit, celui-ci doit obéir à un besoin réel du marché, d'autant plus que la viande –par sa nature – présente une grande hétérogénéité (Oderix & Ferreira, 2001).

Ce système conçoit le classement et le catalogage des animaux en différentes catégories, d'après le sexe et l'âge, dans le cadre duquel l'identification et le classement s'appuient sur le typage. Le typage est le classement des différents types de bêtes grâce à l'évaluation de leur conformation et de leur finition. Le classement officiel des animaux s'appuie avant tout sur le sexe de l'animal – taurillons, vaches, veaux et taureaux – qui se subdivise d'après la dentition – dents de lait, 2 à 4 dents, 6 dents ou 8 dents – ce qui amène d'autres catégories finales. Les carcasses sont classées d' après l'échelle officielle de l'INAC, dans le cadre du sigle INACUR, la première lettre représentant le plus haut niveau de développement musculaire et la dernière le plus bas. De plus, la couverture superficielle de graisse – ou de finition – est évaluée d'après cinq degrés différents, l'Uruguay n'en ayant que quatre.

Ce système pose un certain nombre de problèmes : il est avant tout subjectif et dépend de la capacité de l'observateur à établir une différenciation qualitative entre les différentes bêtes. De plus, la capacité du système à définir une échelle de qualité est faible. D'après l'autorité de la viande bovine (2003), cité par Caputi (2007), 80% des carcasses produites en Uruguay dans les 10 principaux abattoirs reçoivent une note A et 82% d'entre elles sont classées au degré 2 de finition.
En conclusion, le système est peu crédible, aussi bien pour les producteurs que pour les abattoirs, et rend difficile le flux d'informations. Par conséquent, il n'est pas possible de connaître les attributs désirés ou rejetés par l'industrie, attributs qui semblent d'ailleurs instables dans le temps (Oderix et Ferreira, 2001, cités par Caputi, 2007).

2.14.- Commerce interne et externe de viande bovine uruguayenne

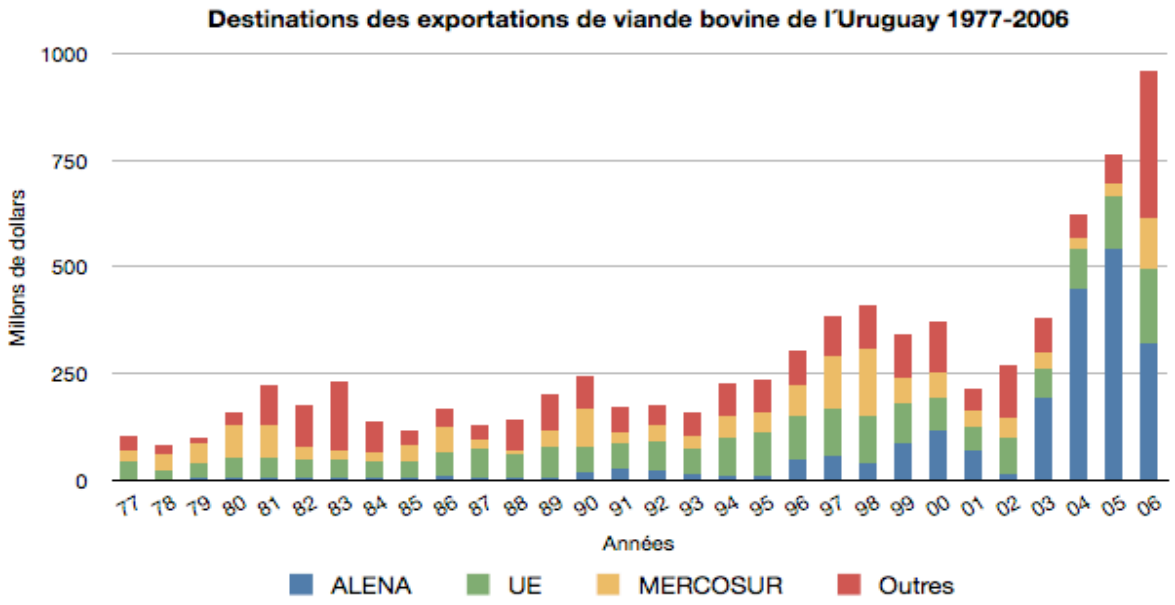
Les exportations de viande existent depuis le début de cette activité économique dans le pays, au XIXe siècle. Au départ, il s'agissait d'exportation de viande salée, puis, avec l'amélioration des techniques de réfrigération, les exportations de viande froide ou congelée ont pu commencer.

Pendant de nombreuses années, le pays a vécu un cycle d'élevage, avec de fortes oscillations des stocks, de l'abattage et des prix. A long terme, la production a été relativement stable et a varié entre 350 et 400 000 t. A certaines époques d'expansion économique, le marché interne a pu représenter jusqu'à 250 000 t, et lors de périodes de récession moins de 200 000 t. Cette situation a commencé à changer vers le milieu des années 1990 lorsque différentes mesures politiques ont été prises pour libéraliser la commercialisation des troupeaux. A partir de la mise en place de ces mesures, la production a commencé à augmenter jusqu'à atteindre 600 000 t en 2006. La consommation interne est tombée à 150 000 t au moment de la récession économique, entre 1999 et 2004. Par conséquent, les exportations du pays ont dépassé les 450 000 t, et présentent encore aujourd'hui un potentiel de développement.

En ce qui concerne les exportations par produit : entre 1977 et 2006, en moyenne 71% des exportations ont concerné la viande congelée, 20% de la viande réfrigérée et le reste, soit 9%, de la viande salée ou transformée.

Le graphique suivant présente les principales destinations des exportations de viande bovine uruguayenne entre 1977 et 2007.

Graphique No 11. Destination des exportations de viande bovine de l´Uruguay 1977-2006 en valeur.



Source : Instituto Nacional de Carnes (2006)

Historiquement, l'UE est un acheteur incontournable de viande bovine, surtout des morceaux les plus nobles (quota Hilton). Ces dernières années, l'ALENA a pris une importance croissante, avec les États-Unis comme principale destination, même s'il existe des attentes d'augmentation des exportations vers le marché mexicain. Le MERCOSUR est une destination oscillante du fait de la conjoncture macroéconomique de la région. D'autre part, il existe 40 autres destinations pour les exportations de l'Uruguay, ce qui montre les efforts réalisés par le pays pour diversifier ses marchés et équilibrer les risques inhérents aux marchés étrangers.

Étant donné que l'Uruguay envoie près de 50% de sa production de viande vers l'UE et l'ALENA, il est clair que les événements qui touchent ces marchés sont tout spécialement cruciaux pour la capacité compétitive du pays. Cette constatation a renforcé l'idée qu'il fallait exporter vers d'autres destinations et/ou toucher les marchés les plus exigeants parmi ceux du circuit « sans fièvre aphteuse ». Dans un deuxième temps, il a fallu s'adapter à des demandes plus pressantes d'innocuité (dans le cas de l'accès au marché nord-américain et de l'exigence de la mise en place de l'HACCP), de traçabilité (dans le cas de l'UE) et de demandes privées de certificats de qualité.

Le prix moyen obtenu à la tonne exportée (avec les os) dépasse les 2 000 US$, c'est-à-dire que la valeur des exportations carnées et de leurs sous-produits a généré 1 milliard de dollars en 2006.
Ce milliard de dollars a représenté environ 1/4 des 4 milliards d'exportations de biens du pays en 2006. Une industrie liée à l'élevage, celle du cuir, a représenté près de 8 % des exportations de biens, soit près de 320 millions de dollars. Par conséquent, si nous additionnons tous les secteurs, viande et cuir, près d'un tiers des entrées de devises provient de l'élevage.

En ce qui concerne les destinations, il est important de faire un bref résumé de la place du pays sur les marché étrangers, pour pouvoir comprendre sa position actuelle. Les principaux changements sont dus aux modifications du statut sanitaire, et de comment cela a été perçu au sein des différents

circuits commerciaux.

Pendant des années, l'Uruguay a souffert d'un problème endémique lié à la fièvre aphteuse. Le monde était clairement subdivisé en 2 circuits : un circuit dit « aphteux », c'est-à-dire les pays de l'Atlantique, et un circuit dit « non aphteux », représentant grosso modo les pays du Pacifique. Pendant des années, la maladie n'a pas pu être contrôlée et ce jusqu'à la découverte d'une technique sanitaire, le vaccin huileux, dont l'efficacité plus importante a permis d'éliminer la maladie à la fin des années 1990.

A cette époque, être dans le circuit aphteux équivalait à ne pas pouvoir pénétrer dans les pays de l'ALENA (États-Unis, Mexique et Canada) et les pays asiatiques (Japon et Corée). Ces marchés représentaient alors une partie importante des importations mondiales de viande, aussi bien en volume qu'en valeur.

A la fin des années 1996, le pays a décidé de ne plus vacciner les animaux contre la fièvre aphteuse, afin d'avoir accès à ces marchés. Pendant un peu plus de 2 ans, le pays n'a pas développé la maladie, mais étant donné que le virus était actif dans la région, des cas sont apparus en l'an 2000. Au départ, un seul épisode a été contrôlé grâce à des mesures sanitaires, mais, en 2001, avec la multiplication des cas, tout le troupeau a dû être vacciné. La fermeture de ces marchés a été immédiate et l'entrée dans le circuit non aphteux a pris fin. Après la situation d'urgence des années 2001 et 2002, le pays a pu reprendre des relations commerciales sur ces marchés traditionnels.

En ce qui concerne ceux-ci, il est important de rappeler que l'Uruguay dispose de 6300 t du quota Hilton (viande désossée, ce qui équivaut à 10 000 t de viande avec des os). De plus, le pays peut exporter vers l'Europe dans le cadre des : « quotas à l'importateur » (GATT, Balance, etc.). D'ailleurs, l'Uruguay a eu recours à ces mécanismes commerciaux pour négocier entre 20 et 30 000 t de viande supplémentaire. Le marché européen a toujours accepté le statut sanitaire du pays (sans fièvre aphteuse avec vaccination), pour que les flux commerciaux ne s'interrompent pas.

Une autre destination qui a pris relativement d'importance au cours du temps, et qui est dans une certaine mesure complémentaire, concerne l'Etat d'Israël qui achète des parties avant de bœuf. Ces dernières années, le marché a oscillé entre 5 et 10 % du total et n'est pas affecté par les problèmes sanitaires.

Après la crise de la fièvre aphteuse dans les années 2000-2001, d'importantes modifications des conditions de vente ont eu lieu aux Etats-Unis. En effet, ce pays a fini par accepter de la viande désossée, malgré le statut du pays (sans fièvre aphteuse avec vaccination). Ce privilège n'a pas été obtenu par d'autres grands exportateurs de viande de la zone, comme le Brésil, l'Argentine ou le Paraguay. De cette façon, le pays a pu bénéficier entre 2004 et 2006 d'un accès privilégié au marché américain pour des coupes de morceaux essentiellement congelés.

Le quota de l'Uruguay avec les Etats-Unis est de 20 000 t. Les droits de douane sont de 26%, ce qui est très inférieur à d'autres destinations comme l'Europe ou les pays d'Asie. Le flux commercial a donc pris la direction du marché américain qui, en 2005, a absorbé près du 3/4 des exportations du pays, soit 200 000 t.

En 2006, le marché international a subi une transformation importante avec l'arrivée de la Russie comme acheteur important. Dans ces circonstances et étant donné le type de produits demandés par ce marché à l'Uruguay, demande similaire à celle des Etats-Unis (coupe congelée du quart arrière), le marché russe a en partie remplacé le marché américain. Ainsi, en 2006, les ventes aux Etats-Unis sont passées de 70% à 35% du volume alors que les ventes en Russie ont représenté environ 30% du total des exportations de viande bovine. Les autres ventes correspondent au marché traditionnel de

l'Uruguay : l'Union Européenne avec 10%, l´Israël avec 7%, le Brésil avec 2%, et d'autres marchés comme l'Algérie (4%), les Iles Canaries (2%) ou le Canada (2%), qui représentent des options importantes pour le pays.

Pour l'année 2007, le principal changement est venu de l'ouverture du marché mexicain, après quelques retards dus à des problèmes bureaucratiques. Etant donné que le pays a un accord de libre-échange avec le Mexique, les exportations de viande ne sont taxées qu'à hauteur de 7 % (contre 26 % aux États-Unis). Il est donc prévu qu'une partie importante du commerce de certaines coupes soit réalisée avec ce pays. Certaines estimations de l'INAC prévoient que le marché mexicain puisse, à moyen terme, absorber 10% des exportations totales de l'Uruguay (ce qui représenterait aujourd'hui environ 50 000 t).

En termes stratégiques, la principale action du pays est d'exercer une pression pour que les grands marchés asiatiques s'ouvrent (Corée du Sud, Japon) aux viandes fraîches uruguayennes. Actuellement, il est possible de vendre des produits transformés sur ces 2 marchés, mais pas de viande fraîche. Les arguments des autorités uruguayennes cherchent à démontrer que les marchés des États-Unis et du Mexique considèrent que l'entrée de viande provenant de pays qui ont contrôlé la fièvre aphteuse grâce à la vaccination n'est dangereuse ni pour la production, ni pour les consommateurs.

2.15.- Consommation de viande sur le marché interne

L'élevage uruguayen est fortement associé à la consolidation du pays en tant que nation indépendante. En effet, il s'agit de l'une de ses principales richesses grâce à l'exportation du cuir, de la viande salée dans le passé, et de la viande congelée ensuite.

Du fait d'une abondance relative du produit, la population est habituée à consommer une quantité importante de viande bovine, sous différentes formes. Certaines données statistiques ont indiqué une consommation maximum de viande de 85 kg/personne/an dans les années 1950.

Étant donné la forte variation des revenus, la consommation de viande bovine a toujours été associée à des facteurs de cycle économique. En effet, la détérioration de la situation économique du pays dans les années 1960 et 1970 a entraîné une diminution de la consommation de viande, qui a atteint 60 kg/personne/an. D'autre part, il faut savoir que la consommation urbaine de viande de mouton est faible et que celle de viande de poulet, de porc et de poisson n'est pas très élevée.

Par conséquent, la viande bovine est la principale source de protéine animale de la population de l'Uruguay. La crise que le pays a traversée entre 1999-2003 a fait chuter le revenu des familles de plus de 20%. La consommation de viande bovine a donc baissé dans des proportions similaires (avec un minimum de 45 kg/personne/an atteint en 2002). Actuellement, cette consommation est de nouveau en augmentation avec environ 54,7 kg/personne/an en 2008, d'après les données de l'INAC. D'autres types de viande sont consommés à des niveaux sensiblement inférieurs. Ainsi en 2008, la consommation de volaille était de 17 kg/personne/an, celle de mouton de 5,7 kg et celle de porc de 8,6 kg.

Le consommateur final peut acquérir de la viande bovine à partir de deux chaînes : les boucheries et les supermarchés. Actuellement, la viande est commercialisée à 58% par l'intermédiaire des boucheries, à 30% par des supermarchés ayant au moins 5 caisses et à 12% par des commerces ayant au moins 4 caisses (Vernazza, 2003).

Les résultats varient substantiellement lorsqu'ils sont associés aux différents niveaux de revenus des consommateurs.

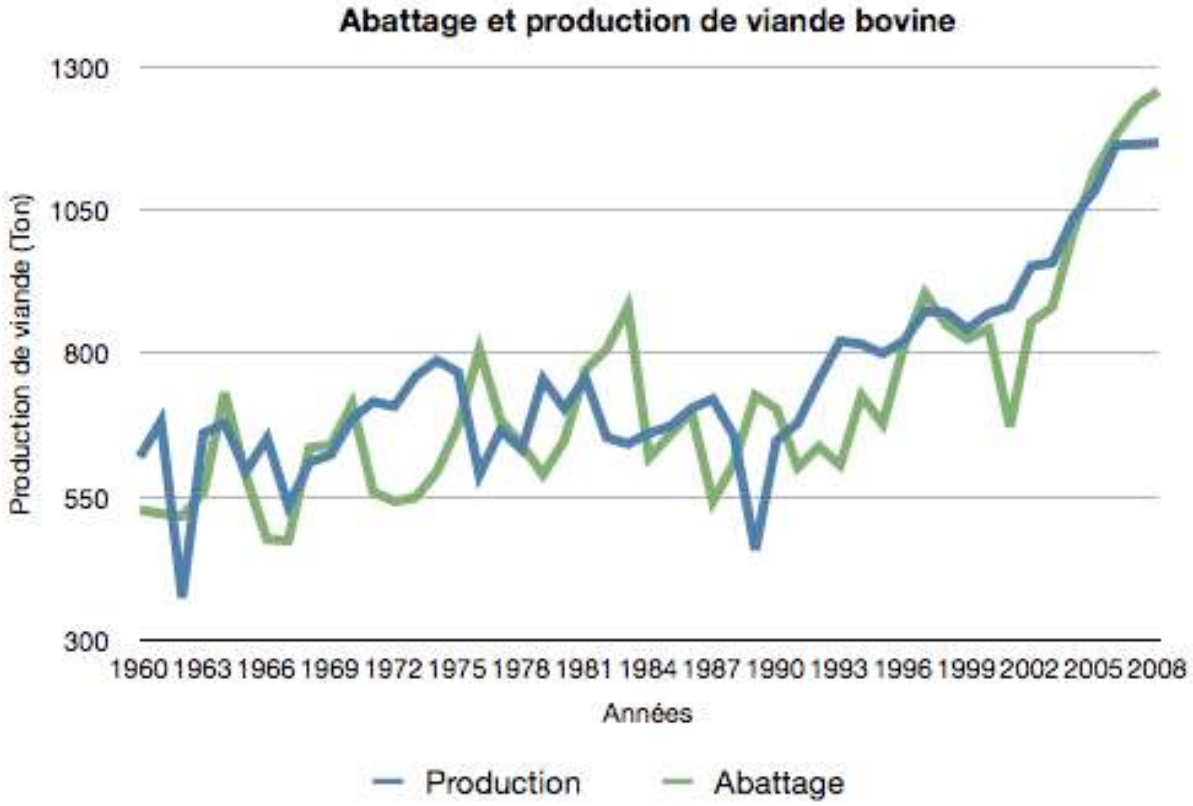
Ainsi, les consommateurs les plus « riches » préfèrent le supermarché (52%), les boucheries (38%) et, de façon annexe, le petit commerce (6%). Par contre, les consommateurs aux revenus plus « faibles » préfèrent de façon prononcée les boucheries (69%), les supermarchés (18%) et finalement le petit commerce (12%). Chez le consommateur aux revenus « intermédiaires », la préférence indique les boucheries (58%), puis le supermarché (22%) et enfin le petit commerce (16%).

En ce qui concerne la présentation de la viande, une exhibition « traditionnelle » de viande fraîche, en gondole, prédomine. Les consommateurs urbains n'aiment pas beaucoup acheter des viandes fraîches emballées ou empaquetées sous vide. 71% des consommateurs déclarent même ne « jamais » acheter de viande fraîche emballée, pourcentage qui atteint 80% lorsqu'il s'agit de viande empaquetée sous vide.

Néanmoins, ici aussi, il existe d'importantes différences de comportements et d'attitudes selon le niveau économique et social. Dans les classes « hautes », la proportion de ceux qui n'ont « jamais » acheté de viande emballée est de 52%, alors que chez les classes « basses », cette proportion est de 84%.

Le graphique 12 permet d'observer que la production a suivi un modèle cyclique jusque dans les années 1990, surtout par rapport à l'abattage – qui représente l´élément quantitativement le plus important de la production -. A partir de cette époque, la production a fortement augmenté et est passée des 600-650 000 tonnes traditionnelles à 1,2 million de tonnes sur pied aujourd'hui.

Graphique No 12. Abattage et production de viande bovine



Source : Instituto Nacional de Carnes (2010)

Jusqu'au milieu des années 1990, le marché interne jouait un rôle important d'accélérateur ou d'amortisseur des problèmes de mise sur le marché mondial. Avec le temps, cette fonction a diminué, à l'exception de l'année 2002, où le marché interne a dû absorber un excédent important

du fait des problèmes de commercialisation causés par la fièvre aphteuse.

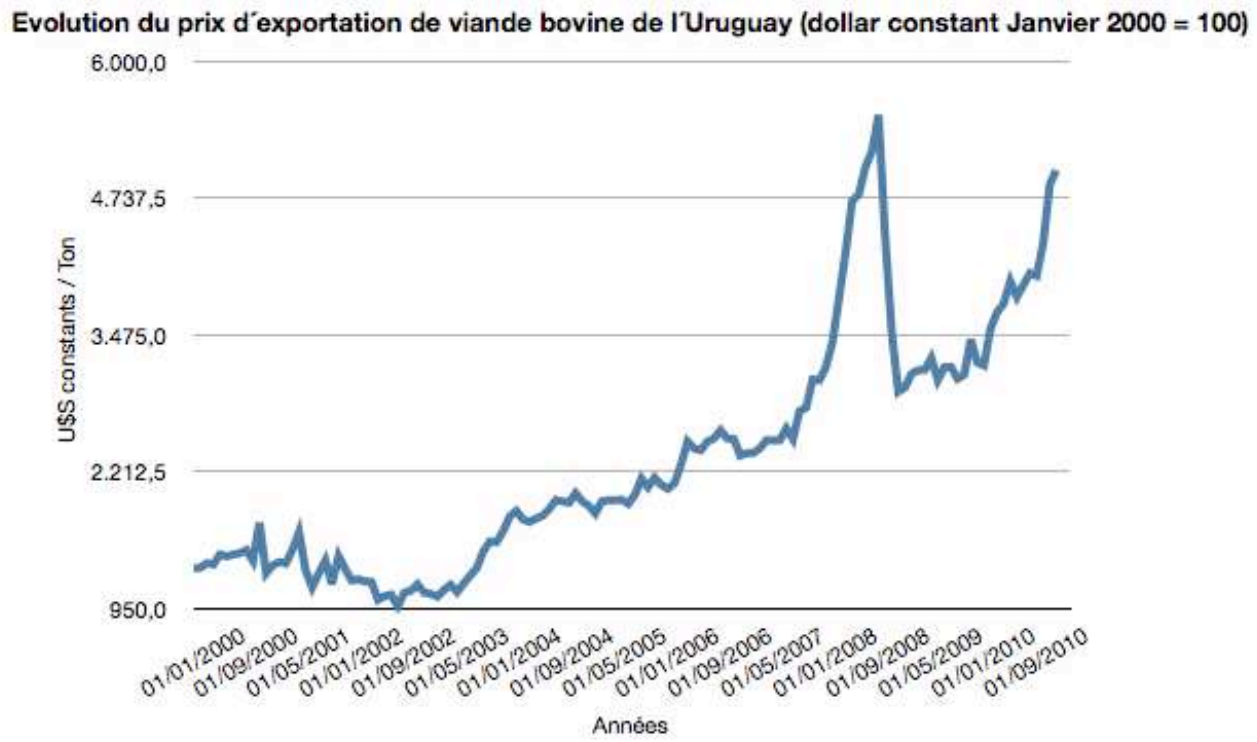
Actuellement, le marché interne a pris du poids, surtout à cause de l'augmentation réelle des salaires et des revenus de la population uruguayenne. Toutefois, malgré l'augmentation du pouvoir d'achat et d'une forte consommation par habitant dans le pays, le marché continue à être ravitaillé de façon traditionnelle, avec un public qui n'est pas capable d'évaluer avec précision la qualité de la viande qu'il achète.

Avec le règlement des problèmes sanitaires liés à la fièvre aphteuse et grâce à la vaccination, une importante frontière sanitaire a été franchie. Ainsi, les États-Unis acceptent-ils d'acheter de la viande désossée. Cela va permettre une croissance accélérée de la production et de l'exportation. En tout cas, le marché interne a toujours été bien traité et les prix qui y sont pratiqués sont comparables à ceux du marché international. De plus, il existe certains types de coupes qui sont peu valorisés sur les marchés internationaux, mais qui, comparativement, le sont beaucoup plus sur le marché interne (à l'exemple des grillades avec l'os).

2.16.- Évolution des prix du taurillon sur pied

Le prix du taurillon sur pied, exprimé en dollars constants, augmente de façon soutenue depuis 2002 (période où ont été observés des épisodes de fièvre aphteuse et la crise économique).

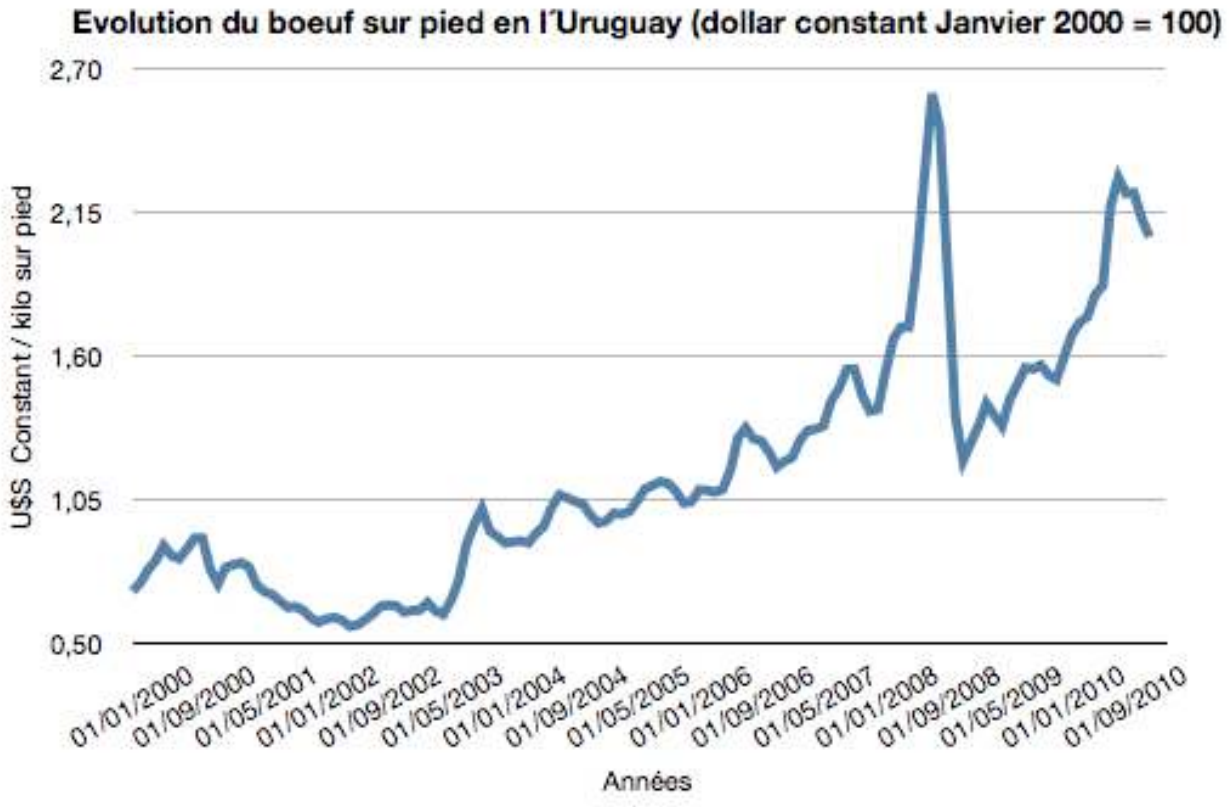
Graphique No 13. Évolution des prix du taurillon en dollars constants de Janvier 2000 = 100



Source : Instituto Nacional de Carnes (2010)

Le taurillon sur pied a subi une augmentation soutenue depuis la réapparition de la fièvre aphteuse, et a atteint un maximum en 2007, du fait de la cotation historiquement élevée de tous les cours des produits de base. En 2008, à cause de la crise financière, les prix du taurillon ont fortement chuté pour ensuite reprendre une tendance à la hausse. Aujourd'hui, ces prix se rapprochent du maximum historique en monnaie courante.

Graphique No 14. Évolution des prix à l'exportation de la viande bovine en dollars constants de Janvier 2000 = 100



Source : Instituto Nacional de Carnes (2010)

Les prix à l'exportation sont le principal facteur d'explication des prix du taurillon en Uruguay. Ils indiquent une augmentation soutenue, en monnaie constante, entre 2002 (année de la crise financière) et 2008. Après le règlement de la crise, les prix ont repris leur courbe ascendante et se rapprochent de leur maximum historique. Rappelons que la hausse des prix à l'exportation de la viande bovine a lieu dans un contexte où l' Uruguay a le mérite d'avoir réglé le problème de la fièvre aphteuse grâce à la vaccination, ce qui lui permet d'être présent sur un nombre de plus en plus important de marchés, tout en concentrant ses exportations sur les mêmes produits.

2.17.- Le rôle de l´Etat dans la production de l´élevage.

En Uruguay, l'Etat par l'intermédiaire de 2 organismes : le Ministère de l'Elevage, de l'Agriculture et de la Pêche (MGAP) et l'institut National des Viandes (INAC), sont responsables du contrôle de la viande bovine. Néanmoins, ces 2 organismes jouent des rôles et ont des compétences très différents, comme nous allons le démontrer par la suite.

2.17.1.- Ministère de l' Elevage, de l'Agriculture et de la Pêche (MGAP)

Le ministère, par l'intermédiaire des services d'élevage, est responsable de tous les aspects qui concernent le contrôle sanitaire du troupeau national, du contrôle des exploitations, des autorisations délivrées aux entreprises qui fabriquent des produits d'origine agro-pastorale, du registre des marques, de la traçabilité du troupeau national, des certificats d'innocuité alimentaire et des plans destinés au secteur. Il existe au sein du ministère, différents départements, parmi lesquels se trouve celui qui est responsable de l'innocuité alimentaire (rattaché à la viande bovine) qui est: la Division Industrielle Animale. D'autres départements s'occupent de la santé animale, du laboratoire officiel et de la direction du contrôle du bétail.

Comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, de nombreuses mesures appliquées en Uruguay concernant l'innocuité sont centenaires. Si l'on considère que l'Uruguay est un pays relativement petit et sans géographie accidentée empêchant l'accès à des parties de son territoire, nous pouvons dire que les campagnes de contrôle de nombreuses maladies touchant le troupeau bovin ont été des succès. En 1999, l'Uruguay a réussi à éradiquer totalement la fièvre aphteuse, et à obtenir le statut de « Libre de fièvre aphteuse sans vaccination », ce qui lui a permis d'accéder à des marchés plus exigeants.

Pour ce qui est de la traçabilité du bétail, l'Uruguay est un pays pionnier en ce qui concerne la mise en place d'un système de traçabilité groupée, basé sur un système de marquage au feu du troupeau, à partir d'un seul type de signes.

Ce système a été implanté par le MGAP en 1974, dans le cadre de la Loi 14 165 (Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay, 1974), et était administré par la Direction Nationale du Contrôle du Bétail (DICOSE) (Mondelli, 2007). Grâce à une série de documents, ce système permettait de contrôler le déplacement des animaux sur le territoire ou des bêtes envoyés aux abattoirs. L'Etat pouvait ainsi suivre de façon efficace les mouvements entre les exploitations. Chaque producteur à un numéro individuel qui l'identifie et doit posséder un certificat de transport (fiche de transport) pour pouvoir déplacer des animaux. Lors du transport, le bétail peut être contrôlé par la police nationale ou des services municipaux.

La mise en place du système de la DICOSE a non seulement permis à l'Uruguay d'avoir connaissance des échanges d'animaux entre les agents de la chaîne de distribution, mais aussi d'avoir une idée exacte de la composition du troupeau et de son évolution, étant donné que le modèle avait pour objectif la mise en place d'un registre d'information efficace et fiable sur le troupeau national. De cette façon, un producteur doit tenir à jour des registres sur les naissances et les achats d'animaux au sein de son exploitation (il doit les enregistrer sur les grilles correspondantes), tout comme sur les ventes, les morts et les déplacements de bêtes sur sa propriété. Une fois par an, il doit effectuer un bilan des entrées et des sorties d'animaux, et l'envoyer à la DICOSE. Il est donc possible d'avoir une idée précise des variations du bétail et des changements de catégorie des animaux au niveau national.

Actuellement, l'Uruguay a un système de traçabilité individuelle des bovins qui a été installé en janvier 2004, avec un plan directeur d'obligations datant du 1er septembre 2006. Le système d'identification et d'enregistrement des animaux (SIRA) a été créé le 12 juillet 2006 dans le cadre de la Loi numéro 17 997 (Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay, 2006), et a été placé sous le contrôle du MGAP. Le texte de Loi, qui contient 17 articles, établit les compétences et les procédures d'enregistrement. L'objectif est d'identifier de façon individuelle tout le troupeau national à partir de 2010, grâce à un listage électronique enregistrant tous les animaux nés et élevés sur le territoire uruguayen.

Avant l'application de l'identification obligatoire à partir de 2006, il existait différents types de traçabilité privée qui devaient être enregistrés auprès du MGAP pour pouvoir être homologués, sans pour autant pouvoir supplanter le système officiel.

En parallèle, le Système National d'Information du Bétail (SNIG) a été créé sous le contrôle du MGAP. Ce système doit permettre de créer et de gérer une base de données unique et centralisée permettant d'assurer la traçabilité du bétail depuis son exploitation d'origine jusqu'à l'abattage. Ce système a été conçu pour permettre d'utiliser Internet en tant qu'outil central de création et d'observation des données. Dès la première année de son entrée en vigueur, 3 222 850 numéros d'identification ont été fournis et 2 302 448 ont été pris en compte (Magallanes, 2007).

La vision officielle sur la traçabilité, pour reprendre les mots du Ministre de l'Agriculture, est que le pays est en train de répondre à une demande du marché, même si pour l'instant il n' y a pas de bénéfices commerciaux concrets à prévoir de ce facteur de différenciation, tout comme d' autres initiatives comme la promotion de l' image du pays grâce au concept: Uruguay Naturel.

2.17.2.- Institut National des Viandes (INAC)

L'INAC est un institut public soumis au droit privé. Il a été créé dans le cadre de la Loi 15 605 du 27 juillet 1984 (Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay, 1984), afin de soutenir le développement du secteur de la production de viande, en prenant compte des compétences qui ne faisaient pas partie des principales tâches du MGAP. A la différence du MGAP, qui est une partie de l'Etat et dont le ministre est une figure politique, dans le cas de l' INAC, même si le président de l'institut est nommé par le Pouvoir Exécutif, il est plus représentatif des agents qui participent à la chaîne de production.

Le président de l'institut est désigné par le ministère de l'Elevage, de l'Agriculture et de la Pêche, alors que son vice-président l'est par le ministère de l'Economie. A un niveau hiérarchique inférieur, il y a le Comité Directeur où sont représentés les abattoirs, le secteur productif, et 2 associations centrales : la Fédération Rurale et l'Association Rurale de l'Uruguay.

Le principal rôle de l'INAC est de soutenir la chaîne de production de la viande, d'inspecter les finances de l'industrie et du commerce au détail, et de contrôler la qualité des produits carnés.

En ce qui concerne les certificats de qualité, l'INAC s'appuie sur un Programme de Certification des Viandes (PCC) qui comprend trois types de certification :

1.-Certificats Officiels de Contrôle de la Qualité (COCC) : il est obligatoire pour certains produits ; autrement ils n'ont pas accès au marché international. Le cas le plus typique de ce programme correspond au respect du quota Hilton de l'Union Européenne.

2.-Certificats facultatifs : dans ce groupe de certifications se trouvent les certificats demandés par des clients privés qui désirent que l'INAC certifie des attributs spécifiques de qualité. Ainsi, le Chili a exigé que l'INAC certifie la qualité des morceaux de viande destinés à son marché.

3.-Certificats volontaires : il s'agit de certifications proposées par des programmes de l'INAC qui permettent aux acteurs de la chaîne de production de viande de disposer d'un outil de différenciation de leurs produits et, donc, d'améliorer leur compétitivité. Parmi ces certificats, nous pouvons citer celui du Programme de Production Certifiée Viande Naturelle de l'Uruguay (CNCU). Ce programme a d'ailleurs été homologué par l'USDA comme «Process verified », qui a donné son aval au processus de certification des viandes comprises dans ce programme, jusqu'au destinataire.

La certification de qualité fait référence à un aspect concernant son rôle de contrôle : elle permet de certifier la qualité transmise par le producteur à l'abattoir et d'éviter des pertes causées par une asymétrie des informations entre l'industrie et le producteur, surtout en ce qui concerne le rendement industriel des animaux. Elle est chargée d'effectuer le typage d'une tête moyenne lors du processus d'abattage, ainsi que des produits pour les différents marchés en fonction d'échelles officielles prédéfinies.

De plus, dans le cadre de cette fonction de contrôleur fiscal de la chaîne, l'INAC est responsable d'un système de contrôle appelé caisses noires, qui a été mis en place dans le cadre de la Résolution du Pouvoir Exécutif numéro 1423/2000 et réglementée par le Décret numéro 364/003 (Constantino, Chakerian & Gianlli, 2005).

Il s'agit d'un ensemble de balances se trouvant à des endroits stratégiques des abattoirs (poids vif à l'entrée, poids après la saignée et l'élimination des viscères, poids moyen de la bête et enfin parfois lors du processus de désossement).

De cette façon, l'INAC peut déterminer, pour chaque bête, le rendement industriel, pour pouvoir connaître de façon exacte les volumes d'impôts payés par l'industrie et, donc, informer le producteur du rendement de ses terres.

2.17.3.- Partage des rôles au niveau de l'Etat

De façon générale, nous pouvons affirmer que le MGAP est responsable de la certification d'innocuité pendant tout le processus (de l'abattage au produit final), alors que l'INAC participe à la certification de qualité (depuis le processus de production), et au contrôle des rendements industriels des animaux. Paradoxalement, la communication entre ces acteurs n'est pas toujours adaptée. Par exemple, nous pouvons mentionner ce qui est arrivé dans le cas de la traçabilité : alors que le MGAP possède toutes les informations concernant le processus primaire (naissance, déplacement jusqu'à l'abattoir), l'INAC possède l'historique de l'animal à partir de l'abattage. Il n'existe cependant aucun point de contact entre ces institutions qui pourraient permettre de maximiser les flux d'informations au sein de toute la chaîne de production.

Nous devons également mentionner qu'en Uruguay il n' y a pas de système officiel de classement des animaux vivants, pour un abattage qui pourrait permettre une signalisation claire de la qualité au producteur. La qualité, à partir du système de classement de l'INAC, ne concerne qu'une identification moyenne par tête. Étant donné que les thèmes de la qualité du bétail, de son rendement industriel et du système de paiement sont des éléments centraux de l'analyse de la problématique des impacts des normes sur le secteur, nous les analyserons séparément dans les chapitres suivants.

2.18.- Changements introduits par les acteurs de la chaîne carnée provenant de la l'application des normes de qualité, innocuité et traçabilité

Changements au niveau des politiques d'État

2.18.1.- Ministère de l'Elevage, de l'Agriculture et de la Pêche

Comme cela a été mentionné, la forte exposition de l'Uruguay au marché externe s'est transformée en important mécanisme de perception des signes émis par le marché en direction de la chaîne dans son ensemble. À l'origine, ce rôle était exercé par l'État, car il s'agissait de l'un de ses principaux domaines de compétences (assurer la santé du troupeau). Le premier événement prépondérant pour la chaîne dans son ensemble a été celui de l'effort réalisé par l'État pour faire en sorte que le pays soit sans fièvre aphteuse, grâce à une campagne de vaccination, puis un contrôle permettant d'arriver à l'état de pays sans fièvre aphteuse et sans vaccination. Cet effort de contrôle, puis d'éradication de la maladie est lié à la forte relation commerciale qu'entretient l'Uruguay avec l'Europe, région où sont vendues les coupes les plus nobles, et donc qui représente la plus forte opportunité de valorisation de la production (conformément à la ligne de conduite européenne qui consiste à éliminer de façon progressive la vaccination contre la fièvre aphteuse).

En parallèle, l'obtention d'un meilleur statut sanitaire, grâce à l'éradication de la maladie, a permis au pays d'effectuer des progrès sanitaires et de toucher de nouveaux et meilleurs marchés d'un point de vue qualitatif et quantitatif, puisque dans le commerce de la viande il existe une différence importante entre le circuit aphteux et le circuit non aphteux en termes de prix et de marchés. À mesure que l'Europe, les États-Unis et le Japon prennent des décisions allant vers un contrôle renforcé de la santé des animaux, les conditions d'accès aux marchés deviennent de plus en plus strictes, mais elles permettent aussi de mieux se positionner.

Dans le cas de la fièvre aphteuse, le rôle de l'État consiste à contrôler la vaccination et la promotion des avantages liés à un meilleur positionnement en termes de valeur et volume. En effet, il s'est agi de communiquer cet aspect important et de voir si des acteurs de la chaîne se positionnaient contre cette initiative. L'étape suivante a permis d'obtenir en 1994 le statut de pays « libre de fièvre aphteuse avec vaccination ». L'objectif suivant, celui de pays « libre de fièvre aphteuse sans vaccination », a été atteint en 1996. L'Argentine et le Paraguay n'ont atteint ce dernier objectif essentiel qu'en 1999.

L'amélioration de la situation sanitaire du troupeau uruguayen a dès le départ permis d'envisager des opportunités, mais aussi des menaces, pour le secteur de l'élevage. Parmi les opportunités, il y avait la possibilité d'une différenciation régionale. En effet, l'Argentine, le Paraguay et le Brésil n'avaient pas atteint l'état de pays libre de fièvre aphteuse sans vaccination. Cela offrait donc une possibilité d'accès à d'autres marchés potentiellement meilleurs. De plus, l'ensemble de la chaîne a commencé à voir qu'il était possible de se positionner sur ces marchés, premier pas vers des changements en ce qui concerne la production primaire, avec des investissements plus importants dans les pâturages, et une consolidation des changements liés aux indices de production et de qualité industrielle (baisse de l'âge d'abattage). Toutefois, il existait aussi certaines faiblesses par rapport à un modèle provenant du contexte régional et d'une perte brutale de l'immunité du troupeau en cas de retour du virus de la fièvre aphteuse. Ce risque de réapparition de la maladie n'a jamais été pris en compte par les analyses de risques, surtout dans le cadre d'une stratégie qui ne fait que considérer que le pays avec un statut de « libre de fièvre aphteuse sans vaccination ».

Un autre aspect important pour le secteur est venu de la mise en place d'un quota spécial

d'exportation de viande bovine désossée vers les États-Unis, dans le cadre de conditions douanières spéciales. À partir de 2003, l'Uruguay a exporté vers les États-Unis des volumes de viande bovine de plus en plus importants, ce qui a fini par représenter plus de 60% du volume des exportations de viande sur le marché nord-américain en 2006. Les possibilités d'accès au marché nord-américain sont tributaires de la politique de lutte contre la fièvre aphteuse, qui a commencé à être mise en œuvre en 1996, avec la modification du statut sanitaire de l'Uruguay. Cet accès au marché nord-américain a été le premier grand succès du nouveau statut sanitaire du pays, dans le cadre de sa politique d'ouverture aux marchés.

À partir de 2001, le ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche a exigé des abattoirs exportant vers les États-Unis la mise en œuvre d'un plan HACCP. Cette exigence provient des autorités nord-américaines, qui permettent qu'une autorité étrangère (dans ce cas le ministère de l'Agriculture) contrôle sa mise en œuvre. Cette demande a été faite dans le but d'augmenter les volumes d'exportation vers le marché nord-américain et de fournir à l'industrie une possibilité d'adaptation face aux échéances fixées pour la mise en place de cette nouvelle norme. D'ailleurs, l'industrie a signalé que dans certains cas il était difficile de mettre en œuvre le plan HACCP, du fait d'une absence de capacités locales. Finalement, cette exigence n'a été imposée qu'aux principaux abattoirs d'exportation.

Une nouvelle fois, l'imposition du plan HACCP en tant qu'exigence d'accès aux exportations n'a pas permis de débat entre les différents acteurs de la chaîne, hormis concernant la résistance de l'industrie face à l'augmentation des coûts que cela représentait dans le cadre de sa gestion journalière. Officiellement, il a été dit que l'exigence d'un meilleur modèle d'hygiène sanitaire allait non seulement entraîner des bénéfices pour les exportations, mais aussi pour le marché interne (puisque les abattoirs fournissent aussi bien le marché interne que le marché destiné aux exportations).

En ce qui concerne les politiques sanitaires mises en place par l'État, aucun conflit n'est apparu par rapport aux stratégies d'éradication de la fièvre aphteuse et d'imposition des plans HACCP.

La réapparition de la fièvre aphteuse a entraîné un autre changement quant à la politique publique appliquée au secteur. À partir de 2001, l'Uruguay est entré dans un processus de changement de son système de traçabilité du bétail, qui avait d'abord été défini en 1974 avec une traçabilité de groupe. En 2001, le plan-pilote de traçabilité individuelle a été mis en œuvre, avec l'idée de le rendre obligatoire sur toute la chaîne dès 2006. D'après l'État ce changement est double : d'une part, il protège le statut sanitaire du troupeau grâce à un système d'identification des bêtes, ce qui permet de mettre en place des actions en temps réel en cas de besoin. D'autre part, il place le troupeau uruguayen comme l'un des premiers du monde à avoir bénéficié d'un système de traçabilité complet et total de toutes les bêtes, depuis leur naissance à leur abattage et transformation.

Une fois de plus, l'État a réagi (même s'il s'agit de motifs différents) à l'imposition par le marché d'un système permettant de tracer des lots en cas de problème de sécurité alimentaire. Dans le cas de l'UE, à partir de 2002, la législation a établi qu'il était obligatoire de disposer de mécanismes permettant d'identifier les lots en cas de contamination alimentaire (même si les systèmes de traçabilité ont d'abord été imposés comme une façon d'assurer l'innocuité à partir de la crise de la vache folle en Angleterre en 1996).

Par conséquent, la perspective d'une meilleure insertion commerciale a conduit le pays à mettre en place des systèmes d'éradication d'une maladie touchant le troupeau, puis à exiger de meilleures garanties d'innocuité de la part de l'industrie, pour finalement établir des systèmes de traçabilité individuelle. Ces exigences sont le résultat d'une vision du marché externe et de ses trajectoires les plus pertinentes. Elles sont le produit de politiques d'État et d'une participation active des différents

acteurs de la chaîne.

Toutes les politiques appliquées précédemment ne présentaient pas la constance bibliographique et/ou documentaire du processus concernant le débat public des mesures devant être mises en place, ni même les coûts et les bénéfices liés à l'imposition des mesures adoptées.

2.18.2.- Institut National des Viandes

L'INAC, de par son rôle de promotion des viandes et face à l'évolution de marché nord-américain dans les années 1990, et à l'importance croissante de la perception des consommateurs par rapport au certificat accompagnant les processus et les produits, a décidé de développer deux initiatives liées à la certification des produits et des processus qui transcendent l'objectif de départ de la législation : tout d'abord, établir un système de certification homologué par les autorités nord-américaines (USDA process verified) pour la production de viande dans le cadre d'un système de production sur pâturage. Et, finalement, développer un système de certification des processus dont il est le propriétaire grâce au dépôt d'une marque d'origine. Dans les deux cas, l'idée originale est d'obtenir une meilleure insertion au sein du marché nord-américain (surtout celui des États-Unis).

La voie choisie consiste à doter l'institut chargé de la certification de qualité des viandes, des éléments légaux, humains et matériels permettant de développer cette fonction. Il s'agit d'un effort qui implique la coordination des différents acteurs et la définition d'un projet émanant de l'État. Dans tous les cas, le développement de ces initiatives a des conséquences importantes pour le secteur. En effet, l'initiative de l'État va souvent à l'encontre des efforts de promotion du secteur privé.

Étant donné que l'État est le promoteur et le propriétaire de cette initiative, les conséquences sont différentes pour les acteurs de la chaîne (il faut se rappeler que tous les champs du secteur de production de viande sont représentés au directoire de l'INAC, qui est de droit privé). Ainsi, l'État est impliqué dans une activité privée. Et les rôles d'un État qui participe au contrôle sanitaire et d'innocuité et d'un État qui se projette au-delà d'une simple promotion des viandes, pour devenir propriétaire de son programme de certification, finissent par se confondre.

Les acteurs en concluent que ce processus dynamique des différents rôles de l'État a des conséquences sur la conduite des agents.

2.19.- Résumé

L'élevage a montré un fort dynamisme, en particulier dans les années 1990, ce qui a entraîné un changement non négligeable des indices de production. Ce changement correspond aux objectifs des politiques publiques, qui sont clairement orientées vers une meilleure insertion internationale de l'Uruguay en tant que fournisseur et exportateur de viande bovine. La première expression de tout cela a consisté à obtenir le statut de pays libre de fièvre aphteuse sans vaccination dès la fin des années 1990. Cette entrée dans le circuit non aphteux a permis d'améliorer les perspectives de prix, point de départ vers des changements productifs au sein du secteur.

La commercialisation des viandes sur le marché extérieur est marquée par la prédominance de deux blocs commerciaux : l'UE, pour ce qui est des coupes les plus nobles, et l'ALENA, pour les morceaux congelés. Ces deux marchés, et les signes provenant des habitudes de leurs consommateurs et des exigences sanitaires sont la clé de l'insertion internationale du pays, aussi bien pour le maintien que pour l'expansion de son commerce extérieur. Ces signes sont d'abord captés ou imposés à l'industrie par la demande des clients étrangers ou par les politiques d'État (comme dans le cas de la mise en place visant le statut de pays libre de fièvre aphteuse sans vaccination pour pouvoir rentrer sur certains marchés), ce qui entraîne une stimulation qui s'exprime par des changements significatifs sur toute la chaîne. L'État joue un rôle important dans le secteur, car il s'occupe aussi bien du contrôle de la santé animale que du contrôle de l'hygiène sanitaire ou de contrôle de la qualité commerciale. Il s'occupe aussi de la promotion de la viande uruguayenne dans le monde. Il joue donc un rôle incontournable par rapport à la signalisation des demandes externes au secteur.

Même si les indices du secteur primaire indiquent des changements importants, l'industrie souffre encore de l'hétérogénéité de la matière première qui lui arrive, ce qui compromet la destination finale du produit. Malgré les importants changements productifs, il est important d'observer que la façon dont les acteurs établissent leurs relations n'a pas beaucoup changé, surtout en ce qui concerne la capacité de paiement et la façon de signaler la qualité qui reste inchangées.

La séquence de ces changements peut être résumée de la façon suivante : amélioration des conditions d'hygiène sanitaire ayant permis un meilleur accès aux marchés, ce qui a entraîné une amélioration des processus primaires et industriels. De plus, l'augmentation de la demande de normes de certification par les marchés a motivé des changements de conduite chez les acteurs, qui cherchent à s'adapter à cette nouvelle réalité. L'État joue un rôle actif dans ce processus, surtout pour ce qui est de la participation de l'INAC, entité publique qui se consacre à la promotion et au contrôle de la qualité des viandes.

À partir de 2003, des changements très importants ont affecté l'industrie. En effet, les principaux abattoirs qui étaient dirigés par des capitaux privés uruguayens sont passés sous le contrôle d'étrangers, principalement de nationalité brésilienne. Ce changement de propriétaire a entraîné une consolidation du processus de concentration de l'industrie et a amené toute une série de questions par rapport au comportement des nouveaux propriétaires de ce secteur industriel.

Il est donc évident que l'industrie carnée uruguayenne doit s'adapter aux changements historiques et aux défis proposés au marché de la viande dans son ensemble, surtout concernant les exigences d'accès aux marchés. Dans un premier temps, la politique publique qui a consisté à rechercher un meilleur accès aux marchés grâce au contrôle de la fièvre aphteuse a été un élément-clé répondant aux attentes des agents qui voulaient obtenir une meilleure insertion internationale. Ces changements se sont rapidement cristallisés sur une participation croissante de l'État en tant

qu'acteur de la promotion au service d'une partie du marché, même s'il représente tous ceux qui sont impliqués dans la chaîne. L'accent a été mis sur le développement du marché nord-américain, avec l'homologation des systèmes de production grâce à des protocoles définis par l'USDA et le développement d'un programme national, autant de signes clairs envoyés à l'ensemble de la chaîne.

2.2.- Cadre théorique de l'analyse

2.2.1.- Nouvelle économie institutionnelle

La nouvelle économie institutionnelle (NEI) est apparue à la fin du XXe siècle et a repris des concepts et des courants hétérodoxes de la pensée économique, tout en leur appliquant d'autres techniques d'analyse. La « vieille » économie institutionnelle de Thorstein Veblen, John R. Commons y Wesley C. Mitchell - entre autres – rejette les simplifications du modèle orthodoxe de l'économie classique et défend l'importance des institutions et de leur évolution dans le cadre du processus de prise de décisions et de conduite économique. Ce courant institutionnel original est arrivé à maturité dans l'entre-deux-guerres et a perdu de sa force avec la généralisation de la pensée keynésienne néoclassique.

Jusqu'à la fin du siècle dernier, l'économie des institutions a subi une nouvelle impulsion du fait d'un changement de tactique. Lors d'une intervention auprès de la Royal Economic Society en 1986, R. C. O. Matthews a expliqué que la NEI s'appuie sur deux propositions : que les institutions sont importantes et que « les déterminants des institutions sont susceptibles d'être analysés par les outils de la théorie économique » (Matthews, 1986). Ainsi, la NEI a cherché à combiner l'institutionnalisme et l'économie néoclassique en y incorporant quelques-uns de ses principes, mais surtout des techniques d'analyse, tout en élargissant le spectre d'analyse. Coase (1998) considère que : « (dans le 'mainstream' ou principal courant des études économiques) les économistes étudient comment l'offre et la demande déterminent les prix, mais pas les facteurs qui déterminent quels sont les biens et les services qui sont échangés sur les marchés et donc la définition du prix ».

Caractérisation

La définition la plus courante des institutions, provenant des travaux de Douglass North, Ronald Coase et Oliver Williamson, les caractérise tout simplement comme : « les règles du jeu ». Cela prend en compte les constitutions, les lois, les réglementations des impôts et des assurances et les règles des marchés, ainsi que les normes informelles de conduite, les us et coutumes et les idéologies. Une application plus concrète portant sur la viande bovine et s'intéressant à ses particularités sera développée dans la suite de ce chapitre.

Cette définition des institutions permet de restreindre l'éventail des actions que les agents peuvent réaliser et, donc, tend à diminuer les incertitudes ressenties par les personnes qui ne peuvent pas anticiper les actions d'autrui (elles définissent les règles du jeu). Les contextes institutionnels sont définis comme le résultat collectif des institutions qui tendent à émerger spontanément du fait des choix individuels (Klein, 1999). Comme ces choix sont pris comme autant d'informations imparfaites, dans le cadre d'incertitudes constantes et d'une rationalité limitée (concepts qui seront étudiés par la suite), il n'est pas certain que des institutions plus efficaces en ressortent.

Dans tous les cas, comme elles sont relativement stables, à cause de la lenteur de leur changement, elles présentent un certain degré de prévisibilité. Williamson a mis en place un schéma (présenté à continuation) qui permet de distinguer avec facilité les différents niveaux de ce qu'il appelle l'analyse sociale : il identifie le type d'institutions, la fréquence avec laquelle elles changent, leur objectif et les différents courants et théories qui se penchent sur l'étude de chaque niveau.

Economie des institutions

Niveau	**Fréquence (années)**	**Objectif**
Tenir (*embeddedness*): Institutions informelles, Manières, Traditions, Normes, Religion	10^2 a 10^3	Non calculé; spontané
Environnement institutionnel: règles formelles du jeu–esp. propriété (système politique, judiciaire, bureaucratique)	10 a 10^2	Contexte institutionnel "correcte". Economie de premier ordre
Gouvernance: développement du jeu –esp. Contrat (alignement des structures de gouvernance avec transactions)	1 a 10	Structures de gouvernance "correcte". Economie de deuxième ordre
Allocation des ressources et usage (prix e quantités, alignement des incitations)	Permanent	Conditions marginales "correctes". Economie de troisième ordre

Niveau 1: théorie social
Niveau 2: économie des droits de propriété / théorie politique positif
Niveau 3: économie des couts de transaction
Niveau 4: économie néo classique/ théorie de l´agence

Dans ce classement, le niveau 1 correspond aux changements lents et non planifiés. Il comprend les restrictions et les règles informelles de conduite, comme les tabous, les coutumes traditionnelles et les codes de conduites (North, 1991).

Le deuxième niveau correspond aux normes formelles, qui sont passibles de changements afin d'optimiser la productivité d'une économie dans son ensemble. Néanmoins, à ce niveau, le changement des institutions implique un processus ardu et complexe, généralement causé par des circonstances de crises qui, selon Williamson, proviennent d'un « moment de définition » permettant de mettre en œuvre une réforme de cette envergure. Les importantes études sur les implications et les caractéristiques des droits de propriété – dans le cadre desquelles Harold Demsetz est une référence incontournable – se trouveraient à ce niveau.

Le niveau 3 est composé par les institutions de gouvernance : les règles de transactions en tant que telles et qui sont justement l'objet des études de l'économie des coûts de transactions, domaine dans lequel Williamson, Coase, et Klein sont de grands spécialistes.

En 1937, Coase a écrit un essai qui est à la base de toute la pensée de ce champ d'étude : il y analyse les relations contractuelles d'une entreprise, en les subdivisant en internes (lorsque la ressource appartient à l'entreprise, que ce soit un bien matériel ou un employé) et externes (lorsque l'entreprise acquiert la ressource sur le marché). Dans les deux cas, il existe des coûts : les relations contractuelles internes tendent à faire augmenter les coûts fixes, et peuvent entraîner des difficultés administratives à cause d'une destination inefficace des ressources. Les externes, quant à elles, sont associées à un coût de transaction : de recherche, d'information, de négociation, de marchandage et de vérification d'exécution. Ainsi, Coase considère que la taille d'une entreprise dépendra de l'équilibre entre ces deux types de coûts.

L'économie des coûts de transaction s'appuie sur le fait que tous les contrats complexes sont par définition et inévitablement incomplets, à cause des incertitudes qui touchent toutes les relations contractuelles. À partir de là, il faut analyser la problématique définie par Coase (Klein, 1999).

Le fait de pouvoir expliquer l'apparition des différents types de règlements institutionnels rentre dans les objectifs de la NEI. Pour cela, elle a recours à un cadre analytique de solutions possibles qui, par définition, sont imparfaites par rapport à une solution théorique idéale (Joskow, 2008). Ainsi, l'on pense expliquer pourquoi et quand les transactions sont réglées par des moyens hiérarchiques (internes à l'entreprise) ou par le marché. Finalement, le quatrième niveau est celui du champ d'études de l'économie néoclassique, dans le cadre duquel prédominent l'analyse marginale et la fonction de production.

Suppositions et différentes branches

L'une des grandes différences de la NEI par rapport à l'économie néoclassique se trouve dans les suppositions que chacune fait par rapport à la façon dont les personnes prennent les décisions : alors que dans l'analyse marginale des transactions et des marchés néoclassiques l'on considère que les acteurs possèdent des informations et une rationalité parfaite, la NEI travaille sur la supposition de la rationalité limitée, concept introduit par Herbert Simon (1957).

Lors de la prise de décisions, le concept de la rationalité limitée fait allusion au fait que les personnes sont limitées par des capacités cognitives bornées, l'information à laquelle elles ont accès (qui est difficile à obtenir et, par conséquent, est limitée) et le temps dont elles disposent pour réaliser leur choix sont réduits. Ainsi , selon Simon, l'agent cherche une solution satisfaisante au lieu de rechercher la meilleure solution. D'autre part, les difficultés d'accès à l'information et les différences de qualité font apparaître des comportements opportunistes, résultats de l'asymétrie des informations. De plus, l'incertitude, qui est constante, contribue à l'augmentation des coûts de transaction.

North (1993) l'explique clairement : « le résultat néoclassique de marchés efficaces n'est atteint que

lorsque les transactions n'ont pas de coût. Quand elles ont des coûts, les institutions sont importantes. Et comme les transactions constituent une grande partie de nos économies nationales, les institutions et plus spécifiquement les droits de propriété sont des déterminants fondamentaux pour l'efficacité des marchés » (North 1993). La réalité est beaucoup plus complexe : les personnes ont un impact sur l'information incomplète du fait de modèles de décisions dérivés d'un environnement institutionnel qui sont souvent incorrects. De plus, la rétro-alimentation du processus de prise de décisions est en général insuffisante et ne permet pas de corriger les erreurs, y compris dans des contextes de prise de décisions relativement homogènes.

Pour en revenir à la problématique de la taille de l'entreprise présentée par Coase, Klein (1999) affirme que la théorie de l'entreprise n'est pas satisfaisante lorsqu'il s'agit de prendre en compte la réalité ; il s'agit d'une boîte noire, une fonction de production dans laquelle s'insèrent les intrants et d'où sortent des produits. Il est clair que cette théorie du processus de production est utile jusqu'à un certain point, car elle permet d'étudier la définition des prix, en plus d'être très élégante, mais elle ne peut pas expliquer l'intégration verticale et horizontale, les fusions, les franchises, la diversification des marchés ou les contrats à long terme – autant de pratiques pouvant être observées dans le monde réel (Klein, 1999).

Une autre branche de l'étude de la NEI est celle de la théorie de l'agence, qui laisse de côté l'entreprise et se concentre sur les relations contractuelles, aussi bien au sein de l'affaire (entre les propriétaires et les gestionnaires, les gestionnaires et les employés), qu'en dehors (entre les consommateurs et les fournisseurs). Les contrats servent à modérer et « remettre en ordre » les intérêts conflictuels des parties, en essayant de définir des incitations qui évitent le risque moral auquel doit faire face le responsable par rapport à son agent. En effet, la théorie de l'agence cherche à obtenir l'aliénation des incitations ex ante, au lieu de s'occuper des structures de gouvernance ex post (Klein, 1999; Williamson, 2000).

Ménard & Shirley (2005) ont signalé trois aspects fondamentaux qui définissent la façon dont les relations contractuelles deviennent effectives, il s'agit : du contrôle de la transaction, de la coopération entre les parties et de la communication. De plus, la littérature mentionne de plus en plus des formes contractuelles basées sur des accords hybrides, qui établissent des formes particulières de relations entre les entreprises. Ces accords hybrides (comme les accords de réseau ou des accords symbiotiques) sont définis comme des formes de collaboration entre les entreprises permettant de partager la gouvernance de la transaction, mais où d'autres aspects restent ouverts.

Au niveau de la chaîne agroalimentaire de la viande bovine uruguayenne, Mondelli (Mondelli & Zylbersztajn, 2008) a démontré que les facteurs critiques liés à l'utilisation de contrats directs entre les producteurs et les abattoirs augmentent conformément à la spécificité de l'actif (jeunes taurillons), à la moindre distance de l'abattoir et à la plus grande fréquence des transactions. Cet auteur a signalé qu'avant 1996 les transactions entre les abattoirs et les producteurs n'étaient que pauvrement coordonnées et qu'elles s'appuyaient sur des informations comme le poids de l'animal et son prix de vente. À la fin des années 1990, de nouvelles formes contractuelles sont apparues, basées sur des attributs de qualité.

Deux formes émergentes de contrats ont été identifiées : le contrat direct (48% des transactions observées) et un contrat d'agent de change (52%). La principale différence entre ces deux contrats provient d'une plus grande intégration verticale du premier par rapport au deuxième. L'auteur a identifié les catégories de classement du bétail en Uruguay en tant qu'actifs spécifiques (les jeunes animaux sont des actifs spécifiques particuliers lors du processus d'industrialisation par rapport aux animaux plus vieux).

Mondelli, a signalé qu'il existe trois éléments-clés qui déterminent la structure de la chaîne de

gouvernance et la façon dont les transactions s'organisent : ces trois éléments sont l'environnement institutionnel, les caractéristiques de transaction et les comportements des acteurs. Cela entraîne le développement de formes particulières de gouvernance au sein de la chaîne où (en fonction de l'actif) l'on aura recours soit au marché disponible (actifs non spécifiques), soit à des formes hybrides (lorsqu'il existe une certaine spécificité de l'actif, soit à une intégration verticale (lorsqu'on recherche une protection maximum des actifs en question) (Mondelli & Zylbersztajn, 2008).

La spécificité de l'actif serait mieux démontrée à partir des attributs particuliers du produit (dénomination d'origine, certification du système de production à partir de caractéristiques spécifiques, par exemple le fait d'être organique, et/ou des attributs particuliers du système de production). Cela entraîne le développement de stratégies de contrats tripartites pour permettre une participation du producteur (dans le cadre d'association de producteurs) et de celui qui élabore. Mondelli & Zylbersztajn (2008) ont montré qu'en Uruguay les transactions hybrides entre les producteurs et les abattoirs représentent de 20 à 25% du total des transactions.

Certains auteurs, comme Mazé (2010), ont décrit l'avancée d'une signalisation de la qualité à partir de marques privées, ce qui permet de contrôler la chaîne de distribution et de proposer un certificat au consommateur, ce dernier étant délivré par un tiers.

Dans le cadre d'une analyse de l'interaction entre les stratégies de marques et les formes de gouvernance au sein de chaînes agroalimentaires, Raynaud et al. (2009) ont analysé différentes stratégies de marque et leurs effets sur la gouvernance de processus de transaction verticale. Citant Goodhue, ils ont montré que le maintien de la qualité fonctionnait comme une motivation importante lors de l'intégration verticale du secteur agroalimentaire. Le but de ces auteurs est d'identifier si les différentes stratégies de marques (en tant que forme d'information fournie au consommateur, surtout par rapport aux attributs spécifiques du produit) impliquent des formes particulières de coordination au sein de la chaîne agroalimentaire. Ces auteurs ont également montré que la logique se cachant derrière ce concept est le suivant : l'information transmise au consommateur influence les attributs et les risques contractuels associés à l'intégration, ce qui finit aussi par influencer la gouvernance de la chaîne.

Dans le cas de la viande bovine, Raynaud et al. (2009) ont décrit l'expérience de Carrefour qui est passé d'une structure où l'interaction se faisait d'abord au niveau industriel à une structure de contrats qui permet la participation du distributeur (dans ce cas le propriétaire de la marque Carrefour), des abattoirs et des producteurs. Grâce à ce règlement contractuel, Carrefour limite le pouvoir de décision d'échelons de la chaîne, tout en cherchant à s'associer à des producteurs réunis en grands groupes, qui permettent de planifier la qualité et de contrôler le produit final. De cette façon, les coûts de transaction sont réduits, alors qu'en même temps des normes de qualité nationales sont mises en place et que des primes offertes pour le respect des conditions de qualité demandées sont établies contractuellement (traçabilité, qualité organoleptique, etc.). D'après ces auteurs, ce comportement s'explique par une volonté de transformer l'intégration verticale en structure de contrôle des transactions, dans le cadre d'une stratégie de marque et de signalisation de la qualité, et d'améliorer le contrôle de transactions dites critiques.

Un aspect important des travaux de Reynaud concerne la traçabilité en tant que facteur-clé du dessein des stratégies de contrôle. Il mentionne la traçabilité, ainsi que la certification émise par des tiers comme autant d'éléments de support de la gestion de la qualité, et beaucoup moins comme signalisation de celle-ci. D'après cet auteur, l'existence de contrats qui déterminent la gouvernance de la chaîne est un élément fondamental.

Dans le cadre de l'étude du cas COOP Italie, plus grand distributeur de viande dans ce pays, Mora

et al. (2005) ont analysé les effets de la crise de la ESB sur la chaîne de la viande bovine en Italie, ainsi que ses effets sur la gouvernance. Ces auteurs ont montré que la mise en œuvre de réglementations plus strictes en termes d'innocuité et de qualité ont directement stimulé de nouvelles formes d'intégration, avec un plus grand recours à des contrats entre les parties, l'imposition de marques et une concurrence entre les fournisseurs (surtout des vendeurs du produit au consommateur final), à la recherche d'une fidélisation. Pour eux, le recours au contrat et un fort processus d'intégration ont entraîné des gains d'efficacité au sein des entreprises.

Mc Eachern et al. (2005), dans une analyse de cas concernant les consommateurs de viande en Écosse, ont démontré que les logos (et les marques associées) sont privilégiés par les consommateurs au moment de leur choix, et que la sélection est influencée par les comportements d'achat, les expériences passées, la connaissance de la marque (et du maintien de la qualité) et l'identification personnelle de l'acheteur à la marque. Ce travail met en valeur le rôle de la perception des consommateurs quant aux informations présentées sur l'étiquette, tout en montrant comment cela joue comme un 'programme' de décision d'achat. Ces auteurs ont montré l'importance de la signalisation de certains attributs de qualité en tant que facteurs de gain de confiance du consommateur. Parmi leurs résultats, il faut mettre l'accent sur la difficulté qu'à le consommateur à comprendre les informations faisant référence aux normes de qualité (71% des cas).

Hingley (2005) a analysé les changements de structures de pouvoir au sein de la chaîne agroalimentaire des produits frais au Royaume-Uni. De façon générale, son travail s'intéresse aux transformations des relations de pouvoir entre les acteurs en tant qu'axe central du dessein des règlementations contractuelles entre les parties. Dans un contexte croissant de concentration des ventes au détail et dans le cadre de relations de plus en plus réglées par des contrats d'exécution stricte, la façon dont ceux-ci permettent de contrôler et de réaliser l'accord sont autant de facteurs-clés du développement des relations commerciales. Cet auteur a également mis en évidence le déséquilibre de pouvoir entre les parties, qui peut être extrêmement destructeur. Le développement de relations durables est possible, mais il faut qu'elles maintiennent un niveau de conflit fonctionnel ou qu'il existe des punitions en cas de non-respect.

2.2.2.- Supply Chain Management (Chaîne de distribution)

Le concept de gestion de la chaîne de distribution (SCM) dérive avant tout de l'application pratique de traitements de problèmes d'approvisionnement de systèmes complexes, surtout industriels. La définition de la SCM fait d'abord partie de celle de la chaîne de distribution. Ainsi, Lalonde et Masters (Mentzer et al., 2001) définissent la chaîne de distribution comme un ensemble d'entreprises qui transportent des matériels vers d'autres entreprises lors de l'élaboration des produits. Ces entreprises sont aussi bien celles qui élaborent les intrants de base et leurs composants que celles qui assemblent les composants ou les distribuent à des grossistes, voire celles qui les vendent au détail ou les transportent.

D'une certaine façon, cette vision de la SCM est très proche de celle de la NIE en ce qui concerne les concepts, comme : l'association qui entraîne des efforts coordonnés entre les entreprises pour une gestion orientée des biens et des services du fournisseur au consommateur (Ellram, 1990, cité par Mentzer et al. 2001). D'autres auteurs cités dans ce travail font référence à la SCM comme un effort de synchronisation et de convergence à l'intérieur de l'entreprise, au niveau des opérations et des alignements stratégiques de développement de solutions novatrices (Ross, 1998).

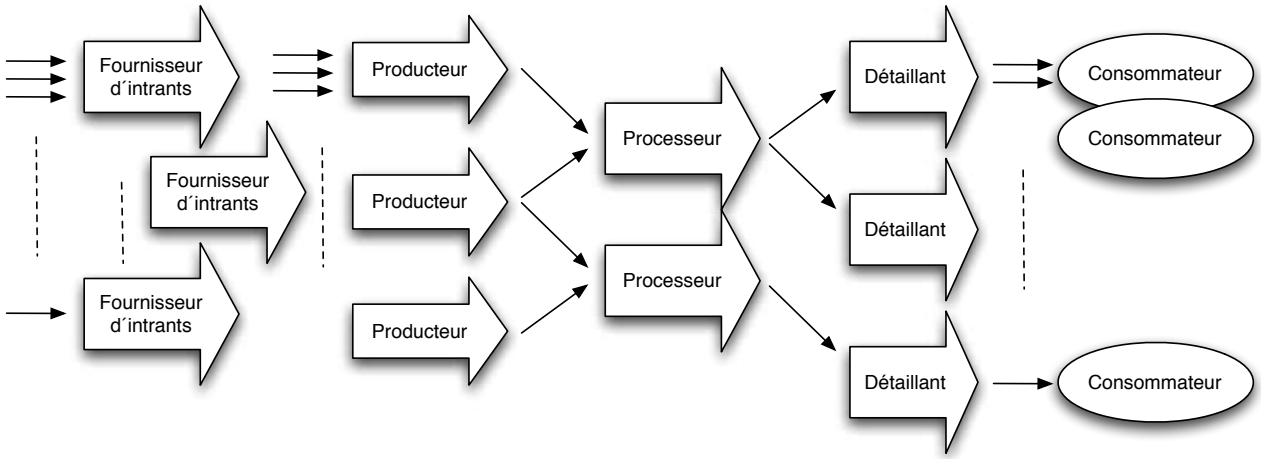
Silva (Silva & Batalha, 1999) a défini la notion de SCM comme une croyance selon laquelle l'efficacité d'une chaîne de distribution peut s'améliorer grâce à un partage de l'information et à

une planification d'ensemble des différents agents. La chaîne de distribution pourrait donc être définie comme le chemin par lequel le produit passe (par exemple le bétail vers l'abattoir), jusqu'au consommateur final. Cette définition théorique met donc l'accent sur la coordination des activités autour d'un flux physique du produit, des services et de l'information aux différents échelons de la chaîne.

Parmi les principales activités de la SCM, nous avons : l'intégration entre les sociétés, le partage de l'information, ainsi que des risques et des bénéfices, la coopération, la poursuite d'un même objectif de satisfaction du client, l'intégration des processus et le développement de relations durables.

Une autre définition de la chaîne de distribution est celle de la séquence des décisions, de l'exécution, des processus et des flux de matériels, de l'information et de l'argent qui tendent à satisfaire les demandes des consommateurs. Toutes ces opérations se développant en différentes étapes, mais de façon continue, de la production au consommateur final. Elle prend non seulement en compte les producteurs et les fournisseurs, mais aussi les transporteurs, le stockage, les revendeurs et les consommateurs (Van der Vorst, J et al. 2007).

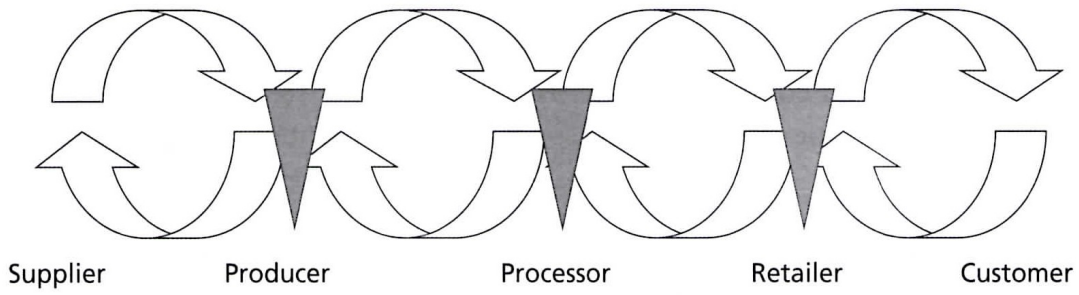
Schéma de la filière dans un chaîne de distribution.



Source: Van der Vorst et al., 2007

Il existe différentes visions de cette chaîne. L'une d'entre elles est celle de « l'approche de cycle ». Conformément à cette approche, les processus d'une chaîne de distribution sont subdivisés en cycles. Chaque cycle se développe entre deux étapes successives et est détaché du reste par l'intermédiaire d'un inventaire. Par conséquent, ils peuvent fonctionner de façon indépendante, optimiser des processus particuliers et ne pas être affectés par les problèmes touchant les autres cycles (Van der Vorst, J et al. 2007).

Vision traditionnelle de la chaîne de distribution : cycles (les triangles représentent les inventaires)



Source: Van der Vorst et al. 2007

Cette nécessaire indépendance de chacun des participants à la chaîne a amené une série de problèmes quant à son efficacité de fonctionnement. Ainsi, généralement « les demandes faites aux fournisseurs tendent à présenter une variation plus importante que celles qui sont faites aux détaillants » (Van der Vorst, J et al. 2007). Ce problème a été défini par la littérature comme : « Bull whip effect » (Effet coup de fouet), à l'exemple de la variation du mouvement d'un fouet.

Gestion de la chaîne de distribution

Le terme : « gestion de la chaîne de distribution » (GCS) provient justement d'un besoin de restructuration de la chaîne de distribution. Dans les années 1990, elle a été décrite de telle sorte qu'il a fallu la différencier des concepts de gestion les plus traditionnels :

La gestion de la chaîne de distribution est une planification, mise en œuvre, coordination et contrôle intégrés de tous les processus de négociations et d'activités nécessaires à la production et à l'approvisionnement, le plus efficacement possible, de produits qui répondent aux demandes du marché (Van der Vorst, J et al. 2007).

Selon Cooper et Ellram (1993), la gestion de la chaîne de distribution se différencie d'une gestion traditionnelle sur de nombreux aspects :

Éléments	Gestion traditionnelle	Gestion de la chaîne de distribution
Vision de la gestion de l'inventaire	Efforts indépendants	Réduction conjointe des chaînes d'inventaires
Vision du coût total.	Minimiser les coûts de la société	Élargir la canalisation de l'efficacité des coûts
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Quantité d'informations partagées et suivies	Limitée aux besoins des transactions actuelles	Demandée afin de planifier et de suivre
Niveau de coordination des différents niveaux de la chaîne	Il n'y aura des contacts concernant les transactions qu'entre les membres d'une même chaîne	Nombreux contacts entre les entreprises et les niveaux des différentes chaînes
Planification	Basée sur la transaction	Permanente
Compatibilité entre les philosophies corporatives	Sans pertinence	Au moins compatible avec les relations stratégiques
Temps mis à répondre à la demande	Importante, afin d'augmenter la concurrence et de redistribuer les risques	Peu importante, pour augmenter la coordination
Leadership de la chaîne	Elle n'est pas nécessaire	Nécessaire pour pouvoir réaliser la coordination

Niveau de partage des risques et des profits	Il n'y a pas de partage	Les risques et les profits se partagent à long terme
Vitesse des flux opérationnels, de l'information et des inventaires	Orientée vers le stockage, avec des barrières imposées aux flux et localisées pour canaliser les membres	Orientée vers l'opération d'un centre de distribution, avec une concentration de la vitesse de mouvement des marchandises ; interconnexion des flux et assurance d'une réponse rapide de la chaîne

Source: Van der Vorst, et al. 2007

Dans ce sens le réseau des chaînes de distribution alimentaire présente une caractéristique particulière : « les différentes entreprises collaborent stratégiquement en même temps dans un ou plusieurs domaines et doivent préserver leur identité et leur autonomie. Par conséquent, les organisations jouent différents rôles et collaborent avec différents acteurs au sein d'une même chaîne, alors que ceux-ci peuvent aussi être leurs concurrents lors d'autres étapes » (Van der Vorst, J et al. 2007).

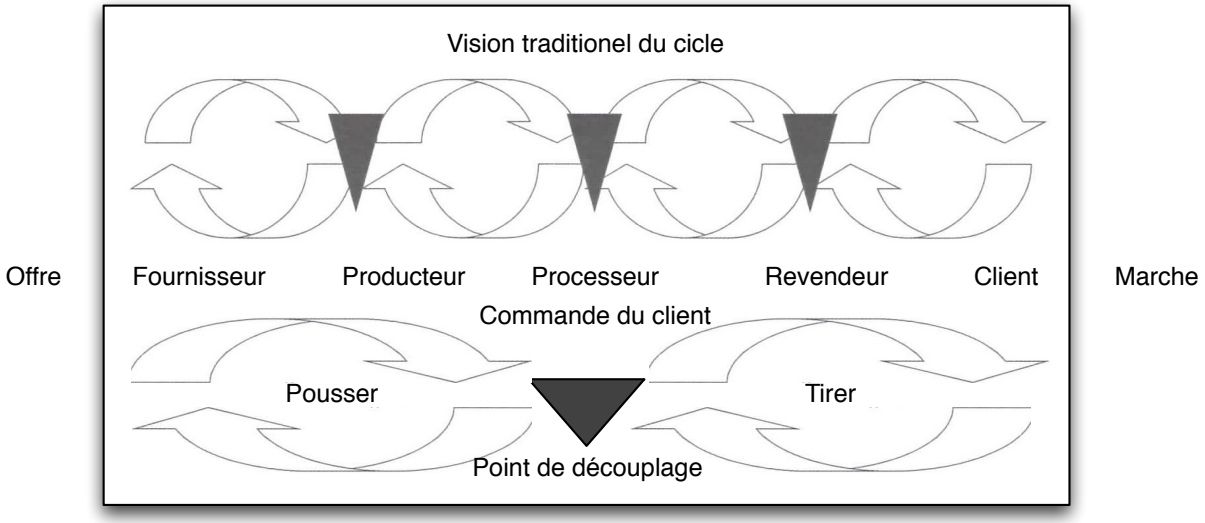
Il est possible de distinguer deux types d'entreprises agroalimentaires : celles qui produisent des aliments transformés et celles qui produisent des biens non transformés. Cependant peu importe si elles appartiennent à l'une ou l'autre des chaînes de production, puisque la principale préoccupation provient de la détérioration de la qualité des produits, à cause d'un dysfonctionnement de l'un des membres de la chaîne. « Pour les producteurs industriels, il est extrêmement important d'avoir des fournisseurs qui garantissent une offre de matière première en quantité et en qualité, en lieu et en temps corrects. Il faut d'ailleurs coordonner le temps de livraison des biens avec ces fournisseurs pour s'adapter à la disponibilité des capacités » (Van der Vorst, J et al. 2007).

Aujourd'hui, les caractéristiques les plus valorisées de la chaîne de distribution sont : sa souplesse et ses coûts peu élevés, afin de toujours satisfaire une demande changeante. La vision traditionnelle de cette dernière reste celle des cycles, qui s'oppose au concept du « Just in time » (livré à temps). En effet, ce concept considère qu'il faudrait éliminer la séparation des activités d'inventaires, parce qu'elles affectent la visibilité de toute la chaîne de distribution, ce qui entraîne une mauvaise optimisation de celle-ci. Aux vues des caractéristiques des produits agroalimentaires, cette suppression serait bénéfique pour la qualité des produits. Le maintien d'un nombre d'inventaires excessifs bloque des capitaux qui pourraient être utilisés de façon plus productive. Cela est plus spécialement important dans les pays en voie de développement (Van der Vorst, J et al. 2007).

Dans ce sens, une nouvelle vision des chaînes de distribution a été proposée. Il s'agit du « push/pull ».

D'après ce concept, il faut éliminer aussi bien les inventaires que les niveaux où il y en avait. Pour cela il suffit par exemple d'éliminer des grossistes. Ainsi, lorsqu'un client demande un produit, le détaillant effectue la demande auprès de l'industriel tout en l'adaptant aux exigences du client, ce qui fait passer le point de départ de la chaîne du consommateur au détaillant. « Moins il y a d'intermédiaires plus les coûts et les pertes de qualité seront faibles » (Van der Vorst, J et al. 2007).

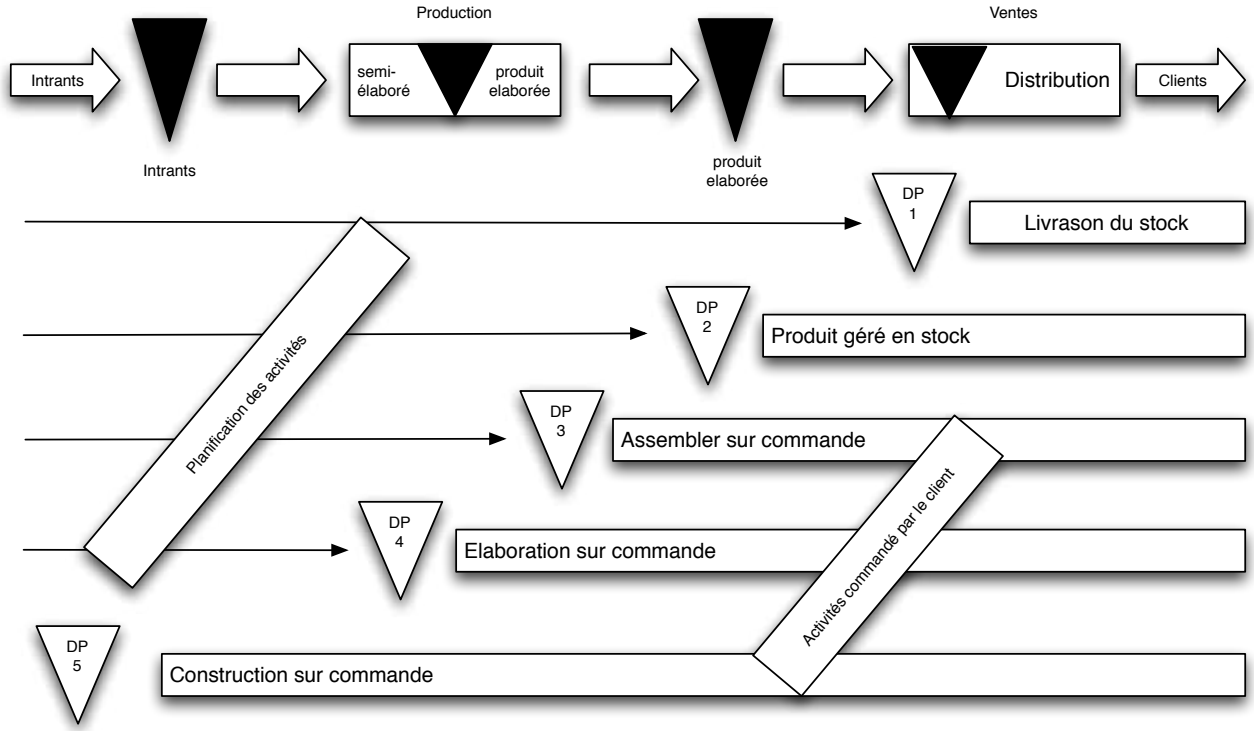
Vision des processus de la chaîne de distribution (Basé sur Chopra et Meindl 2001; les triangles correspondent aux inventaires)



Source: Van der Vorst, et al. 2007

Le concept de « Pousser/Tirer» introduit le « point de découplage de la demande du client ».
« Ce point sépare la partie de la chaîne de distribution où les décisions de gestion sont prises par le client (processus du « Pousser») de la partie de la chaîne de distribution où les plans de production sont réalisés à partir d'une prédiction de la demande des consommateurs ou des demandes de membres de la chaîne situés à des échelons inférieurs remontant jusqu'au consommateur (processus du « Pousser») » (Van der Vorst, J et al. 2007).

Hoekstra et Romme (1992) ont défini cinq points de découplage, conformément à la figure suivante :



Ceux-ci vont d'un maintien de l'inventaire à tous les niveaux de la chaîne de distribution à un remise de la commande directement au client (DP1), ou d'une quasi-absence d'inventaire lorsque la

commande a été passée (DP5) (Van der Vorst, J et al. 2007).

Il existe plusieurs motifs qui justifient le positionnement de l'inventaire à proximité du consommateur ou du producteur de matière première.

Les raisons pour lesquelles il faut placer l'inventaire plus près du producteur sont : si les produits finis sont périssables ou que la demande est incertaine. Par contre, l'une des raisons qui font qu'il doit être placé à proximité du consommateur vient du fait que si le délai d'attente entre la production du bien et sa livraison au consommateur est court, il faut être sûr de sa distribution.

Actuellement, la tendance est de mettre un point de découplage près des producteurs afin d'augmenter la capacité de réponse face à la variabilité de la demande du marché et de limiter un certain nombre d'activités que ne présentent pas de valeur-ajoutée, comme le fait de stocker des produits dans des emballages incorrects » (Van der Vorst, J et al. 2007).

Dans le cadre d'une analyse basée sur la SCM concernant la viande de poulet en Angleterre, Manning (Manning & Baines, 2004) a identifié les facteurs qui conduisent les entreprises à s'impliquer dans des processus d'intégration verticale et horizontale sous la forme de regroupement d'affaires. Dans le cas analysé, il faut mettre l'accent sur l'économie d'échelle, un pouvoir plus important du marché et le besoin d'incorporer une technologie de production. Il s'agit d'éléments importants de satisfaction des besoins des clients, qui sont de plus en plus exigeants en termes de qualité.

Dans une analyse sur les relations de pouvoir, d'offre et de demande de la chaîne de la viande bovine au Royaume-Uni, Cox et al. (2006) ont analysé les changements ayant eu lieu au sein de la chaîne de production à partir de la crise de la vache folle et de l'apparition de la fièvre aphteuse. Ils ont mis l'accent sur la collaboration croissante entre les agents à cause des événements cités précédemment. Il s'agit là d'une réponse rationnelle présentée face à une nouvelle problématique qui ne prend pas en compte la position dominante de certains acteurs (surtout de la distribution) par rapport aux autres. Le développement de stratégies donnant-donnant au sein des échelons de la chaîne est plus simple lorsque la société est la même, que l'intégration d'autres échelons de la chaîne. Ces auteurs ont insisté sur l'importance des expériences passées dans le processus d'incorporation de nouvelles formes de collaboration.

Il y a très peu d'analyses des bénéfices et des coûts cachés concernant la collaboration. Dans leur étude, ces auteurs ont découvert qu'a priori il n'y a pas de préférences quant aux formes de relations entre les producteurs et les échelons suivants (il existe un grand nombre de conduites), mais que les coûts de transaction sont relativement élevés pour modifier les conduites. Dans le cas d'entreprises intégrées, la situation change fortement, car le pouvoir de l'industrie permet d'assurer la collaboration d'un plus grand nombre de producteurs et, donc, de leur proposer de meilleures conditions commerciales et de les maintenir.

Ces auteurs ont aussi démontré que lorsqu'il s'agit d'un même produit, il existe différentes sous-chaînes intégrées dans la même (dans le cas de la viande bovine, les auteurs les ont regroupées d'après les destinations finales). Dans ce sens les relations de pouvoir et les conduites stratégiques changent en fonction des attributs des produits. Par conséquent, ces auteurs affirment qu'il est possible d'arriver à un certain niveau de collaboration (sur la base d'une forme d'exercice du pouvoir) entre les vendeurs et l'industrie de transformation, mais que celle-ci n'est pas capable de transposer ce lien de l'échelon final (le consommateur) au point de départ (le producteur). Cela permet d'expliquer pourquoi quand il existe des échelons dominants (avec plus de pouvoir) il est peu probable que les bénéfices de la collaboration se traduisent par un échange équitable.

Dans le cas de l'Uruguay, et plus concrètement en ce qui concerne la chaîne de l'élevage, il faut comprendre que les 'paquets' technologiques basés sur l'utilisation de pâturages naturels ou artificiels ne constituent pas un élément suffisant pour obtenir les hausses de productivité requises. La solution qui a été trouvée pour essayer de faire face à ces problèmes a consisté à intégrer les différents secteurs de la chaîne carnée, ce qui est un comportement traditionnel en Uruguay. Ces objectifs vont dans le sens d'une amélioration de la chaîne de distribution de la viande et surtout dans le sens d'une amélioration de la gestion de cette même chaîne, dans le cadre d'une recherche d'opportunités de commercialisation du produit et d'une compréhension claire des signes, afin d'obtenir des bénéfices au moment de miser sur la valeur ajoutée et la différentiation du produit (Dabezies, M 2008).

Dans le cas de la chaîne de la viande, le concept associatif, en tant que moyen de réalisation d'objectifs collectifs, va au-delà d'une simple commercialisation conjointe et d'une hausse des volumes. Il s'agit d'un ensemble de conditions socio-culturelles et économiques qui est beaucoup plus large (Franco Aquino, R. 2011).

Le volume des ventes est basé sur la livraison constante et volumineuse du produit, ce qui permet, entre autres, de mettre en œuvre des accords commerciaux à moyen et long termes, afin d'améliorer les conditions d'achat des intrants et des services grâce à une capitalisation des conditions d'échelle et des capacités de négociation, des bénéfices ou des opportunités de délais de réception du bétail sur pied, comme des conditions de paiement (Franco Aquino, R. 2011).

En ce qui concerne la consolidation en tant que producteurs de qualité, il faut chercher et consolider des chaînes commerciales qui différencient le produit, tout en privilégiant un approvisionnement constant d'un produit standardisé du point de vue de la qualité (Franco Aquino, R. 2011). De plus, il faut aussi chercher à développer des processus de certification avec l'industrie pour pouvoir espérer améliorer le prix du produit.

La consolidation des « marques » représente une forte dynamique d'intégration entre le producteur et l'industrie, tout comme un moyen d'homogénéiser les caractéristiques du produit (Franco Aquino, R. 2011). Finalement, la liaison entre les institutions publiques et privées permet de développer des projets de recherche et de développement et de mettre en exergue des domaines de transfert de technologie et d'information, grâce à des échanges de connaissances quant au processus de toute la chaîne.

Il est donc possible d'affirmer que les structures associatives, comme n'importe quelle structure collective, doivent proposer une organisation simple qui s'appuie sur une responsabilité partagée de ses membres. À cela, il faut ajouter le besoin d'arriver à des accords avec d'autres secteurs de la chaîne ayant des intérêts différents, dans le cadre d'un « donnant-donnant ». Cette façon de travailler doit répondre au double défi de supporter et de dépasser les obstacles qui se présentent au niveau horizontal, avec le groupe des producteurs, et vertical, surtout par rapport à l'industrie.

Dans tous les cas, les producteurs, même s'ils restent regroupés, sont exposés aux spéculations et aux variations du marché des viandes. Dans le contexte actuel, aussi bien les producteurs que les industriels n'ont pas de relations suffisamment consensuelles pour arriver à mettre en place un développement vertical de la chaîne carnée. Malgré des efforts d'intégration et de travail en échelle, les accords devant amener des bénéfices pour toutes les parties exigent des négociations constantes. Les différents groupes sont d'accord pour dire qu'il faut améliorer la compétitivité de la chaîne de toutes les façons possibles, y compris par une intégration qui est considérée comme fondamentale par tous les participants (Franco Aquino, R. 2011).

2.2.3.- Systèmes agroalimentaires

À leur époque l'un des points fondamentaux d'études novatrices sur le système agroalimentaire est apparu avec Davis et Golberg (1957), de l'Université d'Harvard, dans le cadre de ce qui plus tard a été développé comme : La théorie de l'organisation industrielle. Ces auteurs ont étudié « l'Agribusiness Commodity System », qui fait référence à tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole spécifique. Il s'agit donc de comprendre la production d'intrants, la propriété qui consomme ces intrants pour des récoltes ou des bêtes, l'industrie qui transforme ces produits, leur distribution, ainsi que toutes les institutions qui interviennent et coordonnent les étapes de production jusqu'au marché (Golberg,1968) (Morales, 2000).

Avec la référence au cadre conceptuel de la théorie de l'organisation industrielle, il devient possible de comprendre le fonctionnement des marchés agroalimentaires. En effet, elle fait jouer un rôle prépondérant aux mécanismes d'intégration verticale, car cette intégration garantit un flux efficace de l'information entre les agents de la chaîne et évite les imperfections du marché (Marion, Schrader y Ward: 1986) (Morales, 2000).

Dans le cadre de cette approche, Morales (2000) met l'accent sur les propositions suivantes : s'en tenir au fait (ce qui dans le débat académique était déjà présent) que l'activité agraire est de plus en plus résiduelle à cause d'un transfert incessant vers « l'extérieur » du secteur agricole ; les entreprises participantes ont besoin de comprendre pleinement les flux des biens au sein de la chaîne, d'identifier les agents qui y participent, pour pouvoir prendre des décisions ; en définitive, le secteur ne peut pas être traité comme s'il était isolé du reste de l'économie.

Cette approche permet de comprendre le système agroalimentaire comme un rassemblement de sous-systèmes en relation par l'intermédiaire de flux d'échanges. Néanmoins, elle ne réussit pas à refléter le dynamisme des forces sociales, les relations conflictuelles ou de consensus, responsables des changements à l'intérieur même de la chaîne.

De plus, Malassis (1973), de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier, a effectué une approche semblable à celle des agrobusiness de Golberg, qu'il a appelé : « Système agroalimentaire » et qui comprend les quatre sous-secteurs suivants et leurs interrelations : le sous-secteur qui approvisionne l'agriculture en services et moyens de production, le sous-secteur agropastoral, le sous-secteur des industries agricoles de transformation et le sous-secteur de la distribution alimentaire (Morales, 2000).

Malassis considère que le secteur agricole joue un rôle essentiel en tant que producteur de matières premières et qu'il est la base sur laquelle s'appuie toute une structure industrielle et commerciale chargée de transformer les produits agricoles et de distribuer aussi bien les matières premières que les biens finis. De plus, il considère aussi que la structure et le fonctionnement du secteur agroalimentaire dépendent de la structure et du fonctionnement de l'ensemble socioéconomique au sein duquel il est intégré (Malassis, 1979) (Morales, 2000).

Cette école insiste de façon assez importante sur l'analyse des flux d'échanges entre les composantes du système pour chaque produit. Dans ce sens, elle a recours à la notion de chaîne ou de filière agroalimentaire, afin de définir la trajectoire réalisée par un produit au sein du système de production, de transformation et de distribution.

Cette approche est sujette à certaines critiques, Morales (2000) les décrit de la façon suivante : la

vision statique du secteur agroalimentaire est limitant et est incapable de refléter le comportement du secteur, il ne fait qu'expliquer les liens entre les composantes du système et leurs flux respectifs. De plus, la relation avec les autres secteurs de l'économie ne est pas étudiée. D'autre part, Morales comprend que l'ensemble des quatre sous-secteurs qui composent le système agroalimentaire va bien au-delà d'un simple rassemblement et que des flux d'échanges. Toutes ces parties n'ont pas le même poids et cette importance relative de certains des sous-secteurs, et de leurs liens avec le reste détermine les caractéristiques de tout le système.

Morales (2000) analyse aussi le fait que les filières sont associées à un produit agricole, ce qui implique qu'il y en aurait autant que de produits agricoles transformés. De plus, il existe des activités agricoles qui ne sont pas directement intégrées à l'industrie agroalimentaire et certains agents sont présents au sein de différentes filières en même temps. Enfin, Morales affirme que cette approche n'insiste pas suffisamment sur la circulation des biens agroalimentaires.

Plus récemment, a l'École de Montpellier, des auteurs latino-américains ont étudié le système agroalimentaire d'après une approche structurelle. Shetjnam (1994) a défini le concept agroalimentaire comme un ensemble de relations socioéconomiques qui ont un impact direct sur les processus de production primaire, de transformation agro-industrielle, d'approvisionnement, de distribution, de commercialisation et de consommation des produits alimentaires (Shetjman, 1994).
Quintero (2001) le définit comme : « un ensemble d'activités économiques en relation et d'acteurs qui participent à la production, la transformation et la distribution des aliments, afin de satisfaire les besoins énergétiques et nutritifs de la population, et de répondre de façon satisfaisante à la fonction sociale alimentation-nutrition » (Quintero, 2001).

Ce concept fait plus spécialement référence aux produits d'origine agricole qui sont destinés à la consommation humaine, mais comprend aussi les concentrés et les grains utilisés dans l'alimentation animale, car, de façon indirecte, ils font partie des produits de consommation humaine... Il est possible de classer le système agroalimentaire comme un sous-ensemble du système agro-industriel (Lesmes, 2009 : p. 25-26).

Toutefois, pour interpréter Lesmes (2009), et comme le dit Morales (2000), il ne faut pas considérer les relations du système agroalimentaire comme parfaitement symétriques et d'une très grande complémentarité. Au contraire, cet auteur affirme que le système agroalimentaire est caractérisé par une hétérogénéité des unités de production et de distribution, par une asymétrie des relations entre les agents et une articulation inefficace entre la production primaire et le secteur de transformation (Lesmes, 2009).
En ce qui concerne l'hétérogénéité, Vigorito (1984) a démontré que l'analyse des systèmes alimentaires établit un diagnostic des interactions entre les unités de production et de consommation qui les classe en tant que types de composantes, soit d'ordre technique (ce qui correspond à la relation intrant-produit), soit d'ordre socioéconomique (ce qui correspond à la relation d'échange). Les différences qu'elles présentent étant celles qui déterminent les pouvoirs des différents agents présents sur le marché (Vigorito, 1984).

Des phénomènes comme le contrat agricole, l'externalisation des services, la « satellisation » des entreprises, sont autant d'expressions qui découlent des relations provenant de la composante socioéconomique. L'une des stratégies prédominantes prises par les entreprises transnationales afin de maximiser leurs gains et de garantir une accumulation de capitaux consiste à rechercher un contrôle absolu au sein d'une chaîne de valeurs et une complète liberté en dehors (Bendini, 1996). Par conséquent, les échanges au sein des systèmes agroalimentaires peuvent être interprétés comme une dynamique complexe de contrôles et de résistances qui se rénovent et se transforment de façon continue (Bendini, 1996).

Toujours dans le cadre de l'étude du système agroalimentaire, North (1995) insiste sur l'importance du coût de la transaction. Celui-ci est compris en tant que coût dérivé d'une recherche d'information, de négociation, de surveillance et de réalisation de l'échange. Il est généralement associé à l'approche des coûts de négociation de l'économie néo-institutionnelle, où les comportements humains permettent de construire des relations non seulement d'échanges, mais aussi d'institutionnalisation (North, 1995, repris par Lesmes, 2009).

Pour ces auteurs, l'analyse des systèmes agroalimentaires doit être attentive à tous et à chacun des acteurs de chacune des chaînes, car leurs articulations, leurs échanges, le flux des produits et des capitaux, en plus de l'environnement institutionnel qui tourne autour d'eux, sont en dernière instance les facteurs qui permettent une véritable et réelle analyse des conditions qui font qu'un système productif déterminé est viable.

Dans une étude du secteur agroalimentaire de leur époque (en France et en Italie), Green y Rocha (1992) considèrent que grâce aux différentes étapes qui le structurent, de la production de matières premières à la consommation finale, le secteur fait partie d'un processus caractérisé par la mise en place d'un système où la segmentation progressive de la production tend à externaliser des fonctions qui auparavant faisaient partie d'une seule entreprise. Ce phénomène s'est établi à cause d'un progrès technologique qui exige des tâches de plus en plus spécialisées et qui facilite l'organisation de relations complexes entre les différents facteurs de production (Morales, 2000).

Ces changements du cadre de production agroalimentaire proviennent de nouvelles formes d'organisation, d'un contexte où la demande commence à prendre une certaine importance et la «grande distribution », dans son rôle de donneur d'ordre, est prépondérante dans ce qui est devenu un système en réseau, qui place les entreprises productrices au second plan du système agroalimentaire (Morales, 2000).

Ces nouvelles conditions, qui sont différentes de celles qui existaient lorsque Malassis a mis en place sa théorie du système alimentaire, sont nécessaires à l'explication des relations actuelles qui impliquent les agents qui font partie du système, et forment la base d'une autre approche théorique. Dans ce contexte, la perspective de la Nouvelle Economie Institutionnelle prend toute sa mesure avec deux propositions extrêmement importantes : d'une part, les transactions ont des coûts significatifs et, d'autre part, dans ce cadre des coûts de transaction, les droits de propriété sont déterminants (Morales, 2000).

Le contexte actuel de la grande distribution rend possible l'articulation d'une gamme complète d'entreprises en phase avec la demande finale, ce qui constitue un vaste réseau qui permet le fonctionnement de formes d'organisation qui préfigurent le système de distribution alimentaire moderne (Morales, 2000). Ces conditions font que les aspects liés à la logistique jouent un rôle déterminant dans le cadre des processus agroalimentaires. Grâce à eux, les agents qui opèrent sur le marché devront, s'ils veulent y maintenir leur présence, structurer contractuellement leurs relations avec les prestataires de services logistiques (Green & Rocha, 1992).

2.2.4.- Méthodologie Q

Étant donné que la méthodologie Q fait partie du corps méthodologique de la thèse, une analyse détaillée de sa structure et de son application au cas concret qui nous intéresse sera effectuée dans la partie : Matériels et méthodes. Ici, nous n'en présenterons que des éléments centraux et une critique en tant que mécanisme d'analyse.

La méthodologie Q a été développée par Stephenson en 1935 (Brown, 1995). Il s'agit d'une méthode de recherche largement utilisée en psychologie et dans d'autres sciences sociales afin d'évaluer la subjectivité des personnes dans le cadre d'une analyse spécifique (méthode Q).

Cette méthode qualitative dispose d'une forme d'analyse particulière, ce qui permet d'émettre des conclusions qualitatives. La méthode Q permet de comprendre comment les acteurs évaluent (dans ce cas les participants de la chaîne de la viande bovine) leur perception par rapport à un thème déterminé.

La méthode Q dérive d'une sorte d'analyse factorielle. Traditionnellement, on cherche à mettre en relation des observations avec des variables, alors que cette méthode cherche à obtenir une relation entre des sujets et un grand nombre de variables. De cette façon, le point de vue d'une personne (dans ce cas un acteur) est obtenu à partir d'un ensemble de réponses qui sont regroupées en facteurs qui les représentent. Le point de vue d'un groupe est donc déterminé à partir de questions posées sur un thème déterminé et basées sur les prémisses mises en place par le chercheur, en fonction d'entretiens réalisés auprès d'informateurs qualifiés. Dans le cas de notre étude, l'intérêt de cette méthodologie vient du fait qu'il est nécessaire de comprendre les perceptions des éleveurs sur certains aspects-clés de l'évolution récente du secteur, en particulier sur les effets causés par la mise en place de normes d'innocuité et de qualité sur les relations entre les acteurs de la chaîne de production de viande, aussi bien dans un cadre public que privé.

La mise en œuvre de la méthode Q est subdivisée en plusieurs étapes : la première consiste à construire un ensemble d'affirmations (ensemble Q), qui sont obtenues à partir d'entretiens avec des informateurs qualifiés ou d'énoncés que le chercheur produit. Cet ensemble est alors présenté à un groupe de personnes sélectionnées (ensemble P), représentatives d'une population étudiée. Ces personnes doivent classer les allégations dans une grille standard, qui a la forme d'une courbe inversée. Celles-ci sont ensuite organisées et traitées statistiquement, afin d'obtenir des facteurs (ensemble Q), qui représentent l'opinion de chacune des personnes ayant participé à l'entretien, passée au crible de l'expression d'autres personnes au sein d'un contexte contrôlé (normalisé). De cette façon, il est possible de définir des groupes de personnes qui partagent une même opinion au sujet d'un thème, cette opinion étant mise en place sur la base des affirmations.

Le résultat de l'analyse correspond aux facteurs, qui sont une manière de voir la réalité et qui regroupent les personnes en fonction des énoncés.

La méthodologie Q est critiquée pour différentes raisons : la première d'entre elles est que si l'expérience est répétée les résultats ne sont pas toujours les mêmes, car la personne peut changer de point de vue ou essayer de s'exprimer de façon différente (Sainton, 1995).

Une autre limitation provient de la subjectivité du chercheur qui applique la méthode, au moment de deux étapes : lors du choix et de la rédaction des allégations devant être classées et parce qu'il dépend de l'honnêteté de la réponse de la personne qui a fait l'entretien (Oppenheim, 2000).

Dans ce sens, le chercheur court le risque de voir la personne, parce qu'elle se sent influencée lors

de l'entretien, répondre dans le cadre d'une structure qui ne lui permet pas d'exposer ses arguments au-delà des affirmations présentées par le chercheur.
Le tableau suivant, proposé par Gravina (2010), montre les différences qui existent entre certaines méthodes d'analyse subjective : enquête, étude de cas et méthodologie Q.

Tableau No 6: Caractéristiques des différentes approches subjectives

	ÉTUDE DE CAS	ENQUÊTE	MÉTHODOLOGIE Q
Collecte d'informations	Entretiens à partir d'un échantillon dirigé	Entretiens à partir d'un échantillon aléatoire ou dirige	Entretiens à partir d'un échantillon dirigé
Instruments de collecte d'informations (questions, affirmations)	Apparaissent de façon quasi spontanée	Questions préétablies , réponses plus conditionnées	Apparaissent de façon spontanée
Analyse de l'information	Qualitative	Qualitative et quantitative	Qualitative et quantitative
Produit de l'analyse	Matrices d'informations	Tableaux , graphiques, indices	Facteurs, modèles de comportements
Analyse des personnes	En interaction avec son environnement	Basée sur des caractéristiques déterminées par le chercheur	Systémique
Degré d'intervention du chercheur	Élevé	Intermédiaire	Faible
Types d'études où elles sont appliquées	Connaître le cas en profondeur	Études d'impact. Diagnostic de la situation	Évaluer l'impact à partir de la perspective des personnes (changements culturels, prise de contrôle). Diagnostic de la rationalité des représentations sociales qui permet de mesurer : combien, comment, pourquoi et quand.

2.2.5.- Innocuité alimentaire : fondements économiques, coûts et concepts fondamentaux

Définitions

Tout aliment a un certain nombre d'attributs, l'innocuité étant l'un d'entre eux. Casewll, Bredahl & Hooker, 1998, ont mis en place cinq catégories qui définissent la qualité d'un aliment. Il s'agit de: l'innocuité, l'emballage, la valeur et les attributs de processus.

L'innocuité fait référence à l'absence de micro-organismes pathogènes au moment de l´ingestion (E. Coli O157 : H7, Salmonelle), de virus (hépatite A), d'additifs (colorant, conservateur, acidifiant, etc.), de parasites (vers, larves), de métaux lourds (mercure, plomb), de toxines naturelles (mycotoxines comme l'aflatoxine, la zéaralénone) et de résidus de pesticides ou de médicaments vétérinaires (antibiotiques, anabolisants).

Récemment, de nombreux événements ont attiré l'attention du public en général et de la communauté scientifique internationale sur les risques de contamination des aliments. Ceux qui ont été le plus commentés font référence à la contamination aux dioxines (agents cancérigènes) et à la contamination avec des prions dans le cas de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) chez les bovins (World Health Organization, 2001).

Il existe d'autres sources de préoccupation en ce qui concerne l'innocuité des aliments après l' utilisation de certains produits comme les hormones de croissance, la contamination avec certains agents pathogènes et l'utilisation d'organismes génétiquement modifiés dans l'alimentation humaine et animale.

La problématique de l'innocuité vient du fait que l'aliment peut être contaminé à n'importe quel moment de la chaîne de production, de l'étable à l'assiette du consommateur. Une fois que l'aliment est contaminé (peu importe la cause), il peut potentiellement tuer ou affecter la personne qui l'a consommé. Ce type de maladies, causées par l'ingestion d'aliments contaminés sont classées comme maladies alimentaires (World Health Organization, 2008).

2.2.6.- Économie de l'innocuité alimentaire

Ces dernières années, le nombre de publications faisant référence à l'économie de l'innocuité alimentaire a fortement augmenté. De nombreux auteurs, dont (Antle, 1996); (Segerson, 1996) (Crutchfield S., 1997); (Caswell, Bredahl, & Hooker, 1998); (Crutchfield, Buzby, Frenzen, et al, 2000) ; (Fulponi, 2006) y ont analysé, à partir de différents points de vue, la problématique de l'innocuité, ses coûts et ses bénéfices économiques.

En termes économiques, le problème de l'innocuité peut-être considéré comme une question d'asymétrie de l'information entre ceux qui produisent et ceux qui consomment. La grande différence entre les aliments et d'autres produits vient du fait que la qualité n'est pas un facteur que le consommateur peut facilement discerner à vue d'œil (au-delà de certaines caractéristiques macroscopiques évidentes) au moment de l'achat.

Le consommateur n'a que deux façons de différentier la qualité : la première par l'intermédiaire d'une recherche d'informations sur l'innocuité avant l'achat de l'aliment (recherche) et la deuxième après un test (expérience).

Dans le cas d'un choix effectué dans le cadre de recherche, le consommateur peut sélectionner les

aliments à partir des informations présentes sur le produit (emballage, étiquetage, certificats présents sur le produit). Dans le cas de l'expérience, le consommateur va choisir sur la base d'expériences passées, qui vont lui permettre d'évaluer l'innocuité ou non de l'aliment.
Cependant, une maladie liée à un aliment contaminé peut se développer après l'ingestion. Le consommateur n'est pas toujours capable de comprendre que l'aliment a causé la maladie ou de savoir quand a eu lieu la contamination.

Ainsi, l'incertitude concernant l'innocuité des aliments définit la façon dont les consommateurs répondent face au changement d'innocuité des aliments.

D'après Buzby (2001), en l'an 2000, 1,5 milliard de cas de diarrhées ont été causés par des contaminations alimentaires dans le monde, ce qui a entraîné la mort de 3 millions d'enfants de moins de 5 ans. L' USDA a estimé qu'aux États-Unis il y a 76 millions de cas de maladies causées par une contamination alimentaire, dont 325 000 cas graves qui exigent une hospitalisation et environ 5000 décès (Crutchfield, Buzby, Frenzen, et al 2000).

De plus, d'autres problèmes peuvent être causés par des contaminations alimentaires. Ainsi, le public peut réagir face au risque de maladie en consommant moins, ce qui entraîne des pertes. Par exemple, en 1996, au Royaume-Uni, la maladie de la vache folle a entraîné une diminution de la consommation interne et des pertes à l'exportation qui ont été estimées à 6,4 millions de dollars (Buzby, 2001).

En Uruguay, dans un passé récent, les cas de contamination alimentaire relatées par la presse concernent des problèmes de salmonellose ayant touché des produits alimentaires artisanaux, des contaminations de plateaux-repas scolaires, ainsi qu'une contamination du blé et de la farine causée par une mycotoxine (DON) produite par *Fusarium Graminearum*. Ce dernier épisode a alarmé le public, car la population uruguayenne a dû faire face à un événement qui a clairement montré les carences du système de contrôle d'innocuité alimentaire dans le pays (Iglesias, & et al, 2006).

Toutefois, il est important d'insister sur le fait qu'il n'y a pas eu d'événements publics concernant la contamination de produits impliquant la viande bovine produite et commercialisée officiellement (donc sujette à une inspection officielle).

Par conséquent, il faut se demander quel est le niveau d'innocuité nécessaire et savoir qui doit être responsable de sa définition : s'agit-il de l'industrie, de l'Etat ou des consommateurs? Spriggs & Isaac (2001) considèrent qu'aucun de ces acteurs ne peut réussir à mettre en place un système de contrôle de l'innocuité séparément. D'après ces auteurs, un bon système s'obtient non seulement à partir d'une protection de la santé publique, mais également grâce à l'amélioration de la compétitivité de l'industrie sur le marché externe.

Crutchfield, Buzby, Frenzen, et al. (2000) considèrent que les régulations permettant d'améliorer l'innocuité produisent en général des changements sur les coûts de production (normalement une hausse), et que ceux-ci devront être redistribués à tous les niveaux de la chaîne.

2.2.7.- Le consommateur et la demande de certifications d' innocuité et de qualité alimentaire

Facteurs à prendre en considération quant à la demande d' innocuité

De façon générale, les consommateurs sont de plus en plus préoccupés par l'innocuité des aliments qu'ils consomment. Cette tendance est particulièrement significative dans les économies développées, et ne se circonscrit pas seulement à l'innocuité. Ainsi, les consommateurs des pays développés sont plus préoccupés par l'innocuité des aliments qu'ils consomment et recherchent une

plus grande différenciation de la qualité des produits (surtout des produits les plus chers) (Bredahl, Northen & Boecker, 2001).

Les facteurs qui entraînent une hausse de la demande de ce type de régulations sont :

- Une sûreté et une innocuité alimentaire à partir des problèmes détectés et fortement diffusés par les médias (contamination à l' E. Coli O157 : H7 de la viande bovine aux USA et au Japon, maladie de la vache folle au Royaume-Uni en 1996, contamination à la dioxine dans l'UE en 2003.

- Des changements de comportement chez les consommateurs par rapport à l'achat d'aliments.

- Une tendance des consommateurs des pays développés à acheter des aliments plus chers, qui sont associés à une image de santé et d'innocuité.

- Une complexité et une mondialisation du commerce des aliments de plus en plus évidentes.

- Un recours aux nouvelles technologies, en particulier à la biotechnologie et au développement de processus biologiques et industriels différenciés.

2.2.8.- Signalisation de la qualité

Une entreprise qui veut marquer la qualité de ses produits (dans ce cas l'attribut à signaler est celui de l'innocuité) peut le faire à partir d'une certification et d'un étiquetage ou asseoir sa réputation sur une offre de produits présentant une qualité déterminée.

S'il existe un marché disposé à payer plus pour des produits de meilleure qualité, les entreprises sont alors stimulées à mettre en place des systèmes qui leur permettent d'assurer cette qualité (innocuité) du produit. La présence du marché va permettre d'atteindre de meilleurs niveaux d'innocuité du produit. Cela va donc permettre d'améliorer l'image de la marque et, par conséquent, sa valeur commerciale. S'il n'existe pas de stimulation commerciale claire (et que celle-ci ne soit pas appropriable), nous allons avoir un cas traditionnel, dit du marché au citron, décrit par Akerlof, où le fait de produire de la qualité n'est pas justifié si cette dernière ne peut pas être « possédée » (Akerlof, 1970).

Dans le cas particulier des aliments, la production d'informations sur l'innocuité ou sa diffusion correcte peuvent produire des coûts élevés aussi bien à cause des méthodes de détection qu'à cause des opérations de communication publique (Antle, 1996). Cela explique pourquoi l'intervention de l'Etat pour garantir un niveau minimum de sécurité est justifiée.

De plus, un autre facteur positif consiste à connaître la conduite des consommateurs par rapport aux certifications de qualité. Il est important de définir le surcoût que le consommateur est prêt à payer pour obtenir certains attributs de qualité ou d'innocuité. De nombreux auteurs, comme: Loureiro & McCluskey (2000) et Roberts, Morales, Lin, Caswell & Hooker (1996), ont signalé que les aliments perçus comme sains (par exemple les aliments biologiques) sont de plus en plus demandés de façon durable (ERS/USDA, 2001). Par conséquent, il est important de connaître la perception du consommateur quant à l'innocuité d'un aliment pour pouvoir développer des stratégies de promotion commerciale du produit et quantifier le coût de la signalisation d'une qualité basée sur l'innocuité.

De façon générale, l'industrie alimentaire a réussi à résoudre la demande par une plus grande innocuité et un contrôle des processus grâce à l'incorporation de pratiques de gestion. Elles peuvent s'intégrer à des programmes de gestion de la qualité, au sein desquels l'innocuité est prise en compte. Les programmes de contrôle de qualité et d'innocuité peuvent être volontaires ou obligatoires (dans un pays où il s'agit d'une condition préalable pour pouvoir entrer sur le marché).

2.2.9.- Gestion de la qualité

Les programmes de gestion de la qualité (Quality Management Systems) sont des systèmes destinés à assurer la qualité d'un produit grâce à une certification du processus de production.
Les programmes de gestion de la qualité peuvent être obligatoires, mis en place par l'autorité publique ou le client qui achète le produit, ou volontaires, comme dans le cas de pratiques commerciales et industrielles.

Nous allons maintenant présenter les fondements des normes de gestion de la qualité : d'un côté les normes de la série ISO 9000 et, d'un autre côté, une analyse des Points Critiques de Contrôle (Hazard Analysis of Critical Control Points).

Les systèmes de gestion de la qualité sont souvent cités dans les bibliographies concernant l'analyse de l'innocuité et de la qualité. Dans le cas des aliments, où coexistent différents systèmes d'intégration entre les producteurs et les distributeurs, ils sont souvent cités en tant que programmes de qualité alimentaire qui prennent en compte les objectifs des systèmes (car ils recouvrent toute la chaîne de distribution) (Casewll, Bredahl & Hooker, 1998). Dans d'autres cas, ils sont définis comme des programmes de sécurité de la qualité (Bredahl, Northen & Boecker, 2001).

Les programmes de gestion de la qualité recouvrent de différents attributs de qualité, l'innocuité n'étant que l'un d'entre eux (ou un ensemble d'attributs particuliers). Hooker & Casewell (1999) définissent l'ISO de gestion de la qualité comme :

« des activités qui déterminent la politique de la qualité, les objectifs et les responsabilités, mis en place dans le cadre d'une planification, d'un contrôle, d'une sécurité et d'une amélioration de la qualité intégrés au programme de gestion de la qualité ».

Les programmes d'assurance de la qualité définissent une série d'exigences de production, de transformation et de transport des aliments ou des ingrédients, et peuvent inclure d'autres normes de gestion ou de pratiques environnementales (Bredahl, Northen & Boecker, 2001).

Dans le cas particulier de l'innocuité, les programmes de contrôle de la qualité sont souvent définis dans le cadre d'une loi (nous analyserons ici le cas particulier de la viande bovine en Uruguay).

Fréquemment, les programmes de contrôle de l'innocuité commencent comme une pratique novatrice adoptée de façon volontaire ou après la demande d'un client particulier ayant émis des conditions commerciales (Casewll, Bredahl & Hooker, 1998).

Les programmes de gestion de la qualité peuvent s'appliquer à n'importe quel niveau de la filière de distribution, de la production à la distribution en passant par le transport (Bredahl, Northen & Boecker, 2001).

Les certificats ISO 9000 de gestion de la qualité comprennent différents programmes, même si le norme le plus fréquent est l'ISO 9001:2000 (International Organization for Standardization (ISO), 2001).

Celui-ci a comme objectif programmatique de gestion de la qualité un maintien de la qualité du produit depuis sa conception jusqu'à sa livraison au client final, en passant par sa production. Il s'agit d'un système général de contrôle qui s'applique non seulement au secteur alimentaire mais aussi à d'autres domaines industriels. Il s'agit de programmes volontaires et leur mise en place est considérée comme une bonne pratique de production.

Les systèmes ISO 9000 sont basés sur un programme de certification délivrée par des tiers. Une entreprise qui veut mettre en place ce système doit d'abord respecter les exigences de la norme, pour ensuite faire une demande de protocole de certification. Dans le cadre de ce processus, un contrôleur externe va vérifier le plan de l'entreprise et l'applicabilité du système. L'entreprise peut alors demander un certificat de respect du processus de mise en place de la norme. Dans tous les cas, le certificat est délivré par un tiers certifié.

Après l'obtention de la certification, l'entreprise doit la valider par un contrôle externe et interne, afin de respecter les exigences du système ISO 9000. Les entreprises qui délivrent la certification ne doivent pas être du même pays que l'entreprise qui la demande. Il faut également que ces entreprises soient certifiées ISO pour pouvoir délivrer des certificats, dans le cadre d'un programme appelé : Système de Reconnaissance et d'Evaluation de la Qualité (QSAR).

L' une des critiques les plus fréquentes faites au système ISO 9000 de certification de la gestion de la qualité est que celui-ci ne concerne généralement que le processus de production, et pas les attributs particuliers du produit. Dans de nombreux cas, les consommateurs d'un produit spécifique pensent qu'un produit qui a été fabriqué par une entreprise possédant un certificat de qualité sera supérieur à un produit non certifié, alors que la certification du processus ne veut pas nécessairement dire que la qualité du produit final est meilleure.

Par la suite, nous allons présenter la liste des exigences pour la mise en place d'un programme de gestion de la qualité ISO 9001:2000.

Tableau No 7. Exigences nécessaires à la mise en place d'un plan de certification ISO 9001: 2000.

Clause	Titre et description
4.1	Responsabilité de gestion : définir la politique de qualité de l'entreprise et la révision de cette politique par le gestionnaire, de la responsabilité d'exécution au système de qualité.
4.2	Système de qualité : défini comme une combinaison de la structure organisationnelle, des procédures et des processus. Le système de qualité doit être complètement documenté et maintenu, afin de satisfaire toutes les exigences spécifiques. Le produit équivaut au développement du manuel de qualité.
4.3	Révision contractuelle : il s'agit de la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences contractuelles.
4.4	Dessin de la structure de contrôle : révision du dessin du produit pour être sûr que toutes les exigences spécifiques ont été respectées. Cela s'applique aussi bien au dessin du produit, qu'à sa révision, sa vérification et sa validation.
4.5	Documentation et contrôle : permet d' établir l'obligation de maintenir tous les registres disponibles (documents et données) par rapport aux autres clauses, et de garantir que cette information est fidèle et reflète de façon actualisée les pratiques de l'entreprise.
4.6	Achats: Système de contrôle de tous les produits achetés auprès de chaque fournisseur, en fonction des exigences particulières.
4.7	Contrôle des produits d'autres fournisseurs. Pour les entreprises qui achètent des produits, des ingrédients ou des éléments de l' emballage du produit, il faut établir un système de procédures de contrôle pour pouvoir vérifier l' ordre d' achat, de stockage et de maintenance de ces produits.
4.8	Information du produit et traçabilité : le système doit permettre d' effectuer la traçabilité des produits et des ingrédients lors de toutes les étapes du processus. La capacité d' identifier des problèmes et de faire un changement effectif est un élément critique au sein de l'industrie alimentaire.
4.9	Contrôle des processus : tous les aspects du processus de production doivent être menés jusqu' au bout selon les conditions du contrôle. Si les processus

	de production ne peuvent pas être contrôlés, il faudra mettre en place un système de tests, ce qui permettra d assurer la qualité du produit à partir d'échantillons et d'être sûr que les exigences de qualité ont été respectées.
4.10	Inspection et test : Il s'agit des procédures utilisées pour vérifier que la demande de qualité des intrants intermédiaires et finals a été respectée.
4.11	Contrôle d' inspection, de mesures et de tests de l' équipement. Cette clause fait référence au besoin de calibrage périodique des équipements de mesure.
4.12	Contrôle de test : il faut établir un système qui permette de connaître le résultat du test des produits et des intrants.
4.13	Contrôle des produits qui ne satisfont pas le contrôle de qualité : il faut mettre en place des systèmes de contrôle des produits qui ne satisfont pas le contrôle de qualité pour vérifier qu' ils ne sont pas le résultat d' erreurs n' ayant pas été prises en compte par le programme de contrôle.
4.14	Mesures correctives et préventives : il faut établir un système effectif pour pouvoir implanter des mesures de correction et de prévention, lorsque cela est nécessaire.
4.15	Stockage, emballage, présentation et livraison : la qualité du produit doit être maintenue jusqu' à sa livraison au client final (étape de post-production).
4.16	Registres de contrôle de qualité : tous les registres doivent être disponibles .
4.17	Contrôle interne de la qualité : le système de qualité doit être soumis à des révisions périodiques pour déterminer son efficacité.
4.18	Entraînement : il sert à identifier et à prendre des décisions pour préparer le personnel à mener à bien la production conformément au plan de qualité.
4.19	Services: ils doivent prendre en compte les services après-vente pour pouvoir considérer en compte les réclamations des clients.
4.20	Statistiques : Dans le cas où existent des mesures de contrôle statistique du processus de production, il faudra que celles-ci soient dûment documentées.

D'après Hooker & Caswell, 1995.

2.2.10.- Programmes d'analyse des points critiques de contrôle (HACCP)

Les programmes d'analyse des risques à partir des points critiques de contrôle sont surtout utilisés par l'industrie alimentaire pour améliorer le contrôle des risques de contamination. Leur origine remonte à 1959, lorsque l'entreprise Pillsbury, qui participait au programme spatial de la NASA, a mis en place un système pour assurer l'innocuité des aliments fournis.

Le HACCP est plus qu'un programme; il s'est transformé en doctrine de contrôle de contamination de l'industrie alimentaire. Son utilisation est recommandée aussi bien au niveau public que privé, comme la meilleure façon d'améliorer le contrôle des risques au sein de l'industrie alimentaire (Pierson, 1995). La FAO/WHO Codex a incorporé les principes de l'HACCP en 1993. A partir de septembre 2005, une norme ISO 22.000 a été mise en place en tant que certification volontaire de sécurité alimentaire incorporant les concepts de l'HACCP aux aspects liés aux Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF).

A la base, un programme HACCP doit contrôler les risques qui peuvent causer une contamination de l'aliment et entraîner des maladies a posteriori. Il implique toute une série de principes fondamentaux qui peuvent être résumés de la façon suivante :

1.-Analyse qui permettent d'évaluer et d'obtenir une information sur les risques présents dans l'aliment, et de décider quels sont ceux qui seront pris en compte dans le cadre du plan de contrôle.
2.-Définition des points critiques (CCP) où s'appliqueront les contrôles et qui sont essentiels au processus de mitigation, d'élimination des risques ou de niveaux acceptables, conformément à ce qui a été défini par le programme.
3.-Définition des limites critiques qui représentent les valeurs maximums ou minimums dans le cadre desquelles la contamination doit être contrôlée au niveau d'un point critique de contrôle.
4.-La mise en place de programmes de suivi permettant d'assurer le contrôle au niveau d'un point critique et d'établir un registre fiable, pour des vérifications futures.
5.-La mise en place d'actions correctives en cas d'écart au niveau d'un point de contrôle critique, par rapport à une limite préalablement établie.
6.-La mise en place de procédures de vérification du programme HACCP afin de prendre la mesure de son degré d'efficacité.
7.-La mise en place d'un registre d'information et de documentation de tout le processus, et du système HACCP en tant que tel.

Les programmes HACCP, même s'ils représentent une séquence d'étapes, doivent s'adapter à chaque aliment et à chaque situation de production, c'est-à-dire à des situations particulières de production. La mise en place de plans HACCP est souvent associée à des programmes de certification de bonnes pratiques de fabrication (Good Manufacturing Practices), en tant que mesures préalables à la mise en place d'un programme HACCP.

Depuis leur généralisation au sein de l'industrie alimentaire, les plans HACCP, en tant que contrôle de contamination des aliments, ont évolué d'une pratique novatrice commerciale vers une loi nationale. Au sein de l' Union Européenne, les principes de l'HACCP ont été mis en œuvre à partir de 1993 dans le cadre de la directive 93/43 (Ziggers, 2000). En Australie, leur mise en place a eu lieu à partir de 2003 (Food Standards Australia and New Zeland, 2002). Aux États-Unis, la mise en place a eu lieu en 1995 pour les fruits de mer, puis en 1998 pour la viande et ses dérivés, et enfin pour les jus à partir de 2001. En Uruguay, à partir en 2003, l' HACCP a été utilisé comme préalable à l'exportation par le secteur de la viande bovine.

Le principal problème de l'HACCP pour l'industrie agroalimentaire vient du fait que ce système est tributaire d'un besoin d' évaluation et de quantification des risques, activité qui peut se développer de façon précise au sein d'un établissement industriel, mais qui est sensiblement plus complexe dans le cadre d'une production de matière première. Un autre inconvénient présenté par ce système vient du fait qu'il traite les risques individuels (produit d'une analyse préalable) (Crawford, 2000), et que cela n'entraîne pas nécessairement un avantage pour le consommateur lors des étapes d'utilisation du produit (Casewll, Bredahl & Hooker, 1998).

L'application du modèle HACCP en tant qu'instrument de contrôle de l'innocuité en termes globaux a motivé une discussion quant aux différents aspects cités par la bibliographie.

1.-Obligation de l'utilisation de l'HACCP en tant qu'instrument de contrôle. Ici, la question est de savoir si l'utilisation des plans HACCP doit être volontaire ou obligatoire. S'ils sont obligatoires, qui doit effectuer le contrôle pour s'assurer de leur respect ? Dans ce cas, l'État est impliqué comme agent de contrôle.

Certains auteurs, comme Segerson (1996), considèrent que le recours à des plans HACCP utilisés de façon volontaire peut être intéressant dans le cas de biens acquis sur la base d'une recherche et d'une expérience, mais pas sur la base de la réputation de la marque. Spriggs & Isaac (2001) ont signalé que lorsque l'État assure l'innocuité parce qu'il rend l'HACCP obligatoire, il prend en charge la responsabilité de l'innocuité (il est évident que l'innocuité alimentaire est un bien public), et la fait sortir de la sphère d'influence de l'industrie (qui pourrait également la prendre en compte en tant qu'autorégulation ou bonnes pratiques).

2.-Le programme HACCP doit-il s'appuyer sur le contrôle du processus ou du produit ? Les deux approches sont possibles, tout dépend du contaminant qu'il faut contrôler. Dans le cadre du plan HACCP, la tendance internationale est de mettre en place des schémas qui permettent de contrôler aussi bien les produits que les processus, afin d'améliorer le système de contrôle.

3.-L'approche du plan HACCP doit-elle se faire au niveau d'un seul maillon de la chaîne de distribution ou à tous les niveaux du secteur ? Dans le cas de l'innocuité de la viande bovine, cette question est complexe, car l'approche basée sur un plan HACCP est clairement applicable au niveau industriel (abattage et conditionnement), mais l'est beaucoup moins au niveau de la production primaire. Unnevehr & Jensen (2001) ont montré que l'approche actuelle en la matière consiste à intégrer le plan HACCP à tous les niveaux de la chaîne (ce qui est évidemment plus efficace), même si cela est plus difficile à mettre en place.

Dans le cas d'un pays exportateur de viande comme l'Uruguay, pour lequel l'insertion internationale ne se fait pas toujours avec le client final mais avec des intermédiaires commerciaux, ce point particulier a d'autres implications. En effet, la grande distribution alimentaire joue un rôle de plus en plus important quant à la mise en place des normes de qualité et d'innocuité. Fréquemment, elle exige que la chaîne de distribution en aval ait des plans d'innocuité du type HACCP, ce qui peut représenter à la fois un risque et une opportunité. Il s'agit d'un risque lorsque cela réduit les opportunités commerciales et augmente les coûts. Mais, vues les caractéristiques du pays, il s'agit d'une opportunité, car il devient possible de participer à des niches de marché lorsque ces exigences sont satisfaites.

En Uruguay, il existe des expériences de recours aux systèmes HACCP pour le contrôle de la contamination du blé par des mycotoxines. Cependant, elles n'ont pas pu être mises en pratique à cause d'un manque de qualification du secteur pour une mise en œuvre correcte, ce qui a empêché son utilisation au niveau de la chaîne de distribution (Iglesias, Henry, Engler & Gutierrez, 2007).

4.-Les systèmes HACCP doivent-ils être génériques ou spécifiques? Si le système est générique, il peut s'adapter à des situations de productions hétérogènes, alors que s'il est spécifique, il s'agit d'une barrière d'entrée, qui signale mieux les risques devant être contrôlés (Spriggs & Isaac, 2001).

2.2.11.- Formes d'intervention sur la chaîne de distribution

Sans chercher à savoir si l'intervention se réfère à des aspects d'innocuité ou de qualité, il existe deux types d'intervention de base, qui sont :

1.-La commande et un contrôle direct.
2.-L'intervention basée sur des subventions

2.2.12.- Intervention basée sur une commande et un contrôle direct

L'intervention basée sur une commande et un contrôle direct est mise en œuvre sous la forme de normes de performance, de processus, d'obligation de production et de diffusion de l'information. Dans le cas des normes de performance, il faut que l'entreprise atteigne un niveau minimum de qualité du produit sans que la technologie lui permettant de l'atteindre soit spécifiée (Antle J., 1999).

Les normes de processus font que l'entreprise doive utiliser une technologie spécifique ou des processus particuliers tout le long du cycle de production (un niveau à certaines températures par exemple).

Finalement, dans le cas de la diffusion de l'information, il est possible d'obliger les entreprises à étiqueter les produits avec un minimum d'informations sur ceux-ci (par exemple les apports nutritionnels ou les ingrédients qu'isl contiennent) (Henson & Caswell, 1999).

2.2.13.- Intervention basée sur des subventions

Unnevehr & Jensen (1996) ont démontré qu'une intervention basée sur des subventions cherche à faire en sorte qu'aussi bien les producteurs que les consommateurs acquièrent la capacité d'identifier et de mettre en pratique des mécanismes effectifs d'amélioration de certains attributs comme l'innocuité. Ces mécanismes vont d'une promotion de l'éducation à des aides directes permettant la mise en place de nouvelles pratiques qui assurent un meilleur contrôle des éléments non désirés.

Henson & Caswell (1999) ont expliqué que les interventions pouvaient être faites a priori ou a posteriori. Les interventions a priori sont celles qui ont été mentionnées précédemment alors que celles qui sont effectuées a posteriori entraînent une série d'actions postérieures à la détection du non-respect des contrôles, et une application de sanctions.

Par définition, le système de subventions doit s'appliquer à partir d'un point de vue de l'Etat pour assurer un meilleur niveau d'innocuité. Dans ce cas, le coût de diffusion de l'information est élevé, et l'information sur les bénéfices du produit devient asymétrique pour le consommateur. Il serait donc préférable d'exiger des normes de performance pour commander et contrôler la problématique (Antle J., 1999 et Unnevehr & Jensen , 1999).

2.2.14.- Développement de la législation concernant l' innocuité

La plupart des pays ont une législation spécifique concernant l'innocuité alimentaire et la façon de l'obtenir. De façon générale, la bibliographie a une tendance croissante au transfert de cette responsabilité à l'industrie (Loader & Hobbs, 1999). L'utilisation croissante d'outils comme l'HACCP ou des modèles semblables est partie de cette tendance.

La crise de la vache folle en Grande-Bretagne est la cause de profonds changements quant à la façon d'affronter les problèmes. Dans ce pays, le système régulateur n'indique pas d'utilisation directe de programmes HACCP, mais une adoption d'outils de gestion des risques basés sur l'HACCP. Par conséquent, un système de responsabilité légale est mis en place qui oblige le vendeur d'un aliment à prévenir autant que possible de l'innocuité des aliments, d'où une incorporation à la législation en vigueur (Food Safety Act, 1990).

En Nouvelle-Zélande, la législation a une approche similaire (Cao, 2005), car, à partir d'un recours à des programmes de ce type, elle exige une gestion des risques pour la chaîne de la viande bovine.

2.2.15.- Commerce internationale et innocuité

L' innocuité des aliments peut avoir des effets au niveau du commerce international (Buzby, 2001), (Hooker, 1999), (Hooker & Caswell, 1995), (Henson & Caswell, 1999), (Crutchfield, Buzby, Frenzen, Allshouse, & and Roberts, 2000). Les principaux effets mis en évidence par ces auteurs sont :

1.-La mise en place de barrières non douanières du fait des différences de législation concernant l'innocuité des aliments entre les pays.
2.-Le risque d'interruption du commerce alimentaire à cause d' événements de contamination.

2.2.16.- Barrières non douanières

Les régulations de qualité et de l'innocuité peuvent devenir des barrières efficaces contre le commerce (Crutchfield, Buzby, Frenzen, et al, 2000). La considération de l'innocuité en tant que barrière vient de la façon dont chaque pays évalue les risques et les méthodes scientifiques exigées lors de leur évaluation.

2.2.17.- Risques de rupture du commerce à cause de problèmes de contamination

Dans le cas de la viande bovine, l'apparition de la maladie de la vache folle a démontré les effets que cela pouvait avoir sur le commerce. La vente des produits d'origine bovine a chuté de 40 % en un mois, dès que le lien entre la consommation de viande contaminée et la maladie a été connu (Buzby, 2001). Le commerce extérieur de viande bovine a subi une chute encore plus importante, avec une baisse de 148 000 t en 1995 et de 269 000 t en 1997. Ces chutes ont non seulement été observées sur la demande de viande bovine en provenance du Royaume-Uni mais aussi sur celle d'autres pays.

2.2.18.- Normes internationales et accords commerciaux

Les normes internationales sont contrôlées par des organisations internationales comme le Codex Alimentarius (CODEX), la Convention Internationale pour la Protection des Végétaux (IPPC) et l'Office International des Epizooties (OIE). Ainsi, le CODEX est responsable de l'innocuité, l'IPPC s'occupe des problèmes sanitaires liés aux végétaux (phytosanitaires) et l'OIE, de la santé animale et du contrôle des maladies touchant le bétail.

Le contrôle et la coordination des impacts concernant les mesures d'innocuité alimentaire s'expriment dans le cadre d'un accord d'application de mesures sanitaires et phytosanitaires (Sanitary and Phitosanitary Measures, SPS Agreement).

L' accord SPS permet que les mesures de protection humaine, végétale et animale (qui fait en sorte que l'innocuité et le contrôle des maladies protègent le destinataire) ne se transforment pas en barrières commerciales ou en restrictions cachées (Crutchfield, Buzby, Frenzen, Allshouse & Roberts, 2000).

Pour être valide, une régulation doit répondre à deux exigences : d'abord, il faut présenter une analyse scientifique des risques qui « définisse » la régulation, pour pouvoir mettre en place une norme qui n'est pas appliquée dans les traités actuels (CODEX). Ensuite, la mesure politique doit avoir un minimum d'impact sur le commerce.

Il existe également une participation de plus en plus importante du secteur privé en ce qui concerne le processus de mise en place de normes privées d'innocuité et de qualité.

2.2.19.- Le développement de la législation concernant l'innocuité

Il existe une tendance globale de plus en plus forte qui cherche à transférer la responsabilité de l'innocuité à l'industrie (Loader & Hobbs, 1999, cité par Cao, 2005). Une utilisation de plus en plus importante des systèmes de gestion des risques plus particulièrement basés sur l'HACCP ou ses principes fondamentaux prend de l'ampleur aux États-Unis, dans l'Union Européenne, en Australie, au Canada et en Nouvelle-Zélande. En plus des changements méthodologiques concernant le contrôle des risques à ce niveau, il existe également des changements au niveau des règlements institutionnels pour un contrôle général de l'innocuité, jusqu'à la mise en place d'un seul corpus de régulation de l'innocuité alimentaire.

2.2.19.1.-Système de régulation aux États-Unis

Le système de régulation alimentaire des États-Unis est essentiellement contrôlé par deux agences fédérales, qui couvrent tout le territoire, la FDA (avec une juridiction sur tous les aliments) et l'USDA (avec une juridiction sur les produits contenant des quantités, même petites, de viande bovine ou aviaire). De plus, il existe 50 agences d'Etat, ayant à des degrés divers une autonomie de régulation, ce qui conduit parfois a une confusion de responsabilités de régulation inconsistante (entre la sphère fédérale et celle de l'Etat).

La FDA contrôle tous les aliments et les ingrédients, à l'exception de la viande et des volailles. Son cadre légal est défini par la Federal Food, Drug and Cosmetic act. Cette institution insiste tout particulièrement sur la prévention lors de la distribution d'aliments incorrectement étiquetés ou périmés, tout comme sur l'innocuité des produits. De cette façon, le consommateur est correctement informé sur les qualités du produit qu'il consomme. Les produits indiqués doivent être adaptés à la

législation des produits domestiques.

L' USDA a son cadre légal défini par la Food Safety and Inspection Service, gérée par la Federal Meat Inspection Act et le Poultry Products Inspection Act. Cette institution a des pouvoirs fiscaux qui lui permettent d'éviter entre les Etats le trafic de viande périmée ou incorrectement étiquetée; dans le cadre de ses compétences de contrôle, elle peut réaliser des inspections dans des pays qui exportent des végétaux vers les Etats-Unis. Les produits qui rentrent sur le marché nord-américain doivent obligatoirement répondre aux normes des produits domestiques.

D'autre part, la Federal Trade Comission régule la publicité sur les aliments pour éviter des informations incorrectes ou fausses sur les caractéristiques des produits. Les contrôleurs étatiques et l'industrie doivent également faire respecter ces règles, afin d'éviter que la concurrence s'appuie sur de fausses informations concernant les produits alimentaires.

Dans l'ensemble, la structure américaine cherche à obtenir des produits « sûrs », avec « la quasi-certitude qu'ils ne causeront pas de dommages ». L'étiquetage ne doit pas induire le consommateur en erreur ou présenter de fausses informations.

L'USDA cherche à vérifier que le produit n'est pas frelaté ou incorrectement étiqueté. Le consommateur doit savoir ce qu'il consomme en termes de qualité, mais doit pouvoir rester libre de choisir dans le cadre de l'offre existante, en réalisant des inspections continues et en délivrant des autorisations préalables. La FDA, quant à elle, se limite à faire appliquer la législation en réalisant des inspections surprises et des contrôles au niveau des marchés.

Il existe une tendance à une plus grande intégration entre ces deux agences, du fait d'une relation croissante entre le régime alimentaire de la population et la santé publique. Les normes alimentaires, tout comme leur identité, sont actualisées, pour pouvoir prendre en compte l'innovation des produits. A l'avenir, la FDA devrait donner plus d'importance à la santé dans le cadre des processus de production.

2.2.19.2.- Le système de régulation dans l'UE

Depuis leur création en 1957, les principaux objectifs européens du système de régulation sont orientés par une volonté de mettre à disposition une large gamme d'aliments, d'améliorer la productivité, de stabiliser les marchés, d'obtenir des prix raisonnables et des normes de qualité adaptées aux producteurs et aux éleveurs. En 1992, le marché unique des biens et des produits a été mis en place, afin de garantir la libre circulation des marchandises (y compris des aliments). En même temps, le commerce inter régional s'est fortement développé, avec la fondation de réseaux de transformation et de distribution de plus en plus complexes, qui se sont adaptés aux réformes nécessaires des législations nationales et du bloc commercial.

L' apparition de crises qui affectent la capacité du système régulateur met en évidence les carences du système mis en œuvre par les pays membres, qui doivent progressivement éliminer les barrières commerciales, sauf quand il y a des évidences qui justifient une interdiction basée: « sur la protection de la santé, de la vie des êtres humains, des animaux et des végétaux ». En 2002, l'European Food Safety Authority a été créé par la résolution 178/2002 du Parlement Européen. Elle s'appuie sur une large révision de la législation sur l'innocuité alimentaire, ainsi que sur un dialogue avec les consommateurs (à la différence du système appliqué aux Etats-Unis).

Les principes de la législation européenne actuelle sont focalisés sur une protection du consommateur et de ses intérêts: il doit être informé des prises de décision et il ne doit pas avoir à faire face à des informations confuses. D'autre part, une grande importance est donnée à la gestion des risques (au niveau primaire et lors de la transformation) et au principe de précaution qui

permettent de prendre des mesures « d'urgence », jusqu' à l'obtention d'informations scientifiques précises concernant le problème.

La responsabilité légale au préalable des producteurs et des industries agroalimentaires est plus importante en ce qui concerne le maintien de l'innocuité jusqu'au consommateur. Pour cela, l'outil le plus important est celui de la traçabilité, car il permet d'assurer une capacité de réponse rapide.

Le système européen de contrôle de l'innocuité doit faire face à différents défis : d'abord, celui de l'augmentation du nombre des membres de l'UE, qui ont des bases de production et de transformation alimentaire hétérogènes, en plus de la problématique de la politique agricole commune (PAC) et du poids des régulations de la grande distribution.

Même si le noyau commun est basé sur l'innocuité, les méthodes pour l'obtenir sont différentes et suivent une trajectoire culturelle et historique, particulière à chacun des grands marchés. Par conséquent, la certification d'innocuité et la protection du consommateur entraînent de plus en plus de conflits, ce qui indique clairement un besoin d'arbitrage par rapport à la perception des risques. Les différences proviennent de la perception des risques alors que les points d'accord (qui peuvent aider à une meilleure harmonisation) sont apparemment communs: le risque du bio terrorisme, le rapport entre le régime et la santé et les problèmes d'obésité au sein des populations des pays développés (The Farm Foundation, 2005).

En Uruguay, l'Etat a tendance à superviser le secteur privé sur l'application de normes d'innocuité de plus en plus strictes, alors qu'en même temps d'autres mesures, surtout celles qui font référence à la qualité, ont un traitement beaucoup plus ambigu, avec une plus grande liberté pour le secteur privé. Le cas de la traçabilité, comparable par ses effets aux normes d'innocuité, a un impact sur le commerce et est sous le contrôle de l'Etat, tel que nous allons le présenter ci-dessous.

2.2.19.3.- Législation uruguayenne sur l' innocuité alimentaire

En Uruguay, l'innocuité alimentaire liée au secteur de la viande bovine tire ses origines de la réglementation datant de 1895 sur l'abattage municipal des animaux à la consommation. Cette réglementation a permis d'établir les premiers éléments concernant les conditions d'abattage, le bien-être des animaux (avant l'abattage), l'absence de contaminations sur le lieu de l'abattage, etc. Il s'agit d'un règlement essentiellement basé sur l'inspection de l'animal à des fins sanitaires (éviter la transmission de maladies à l'homme), mais il contient toutefois les premiers éléments associés à l'innocuité du produit transformé.

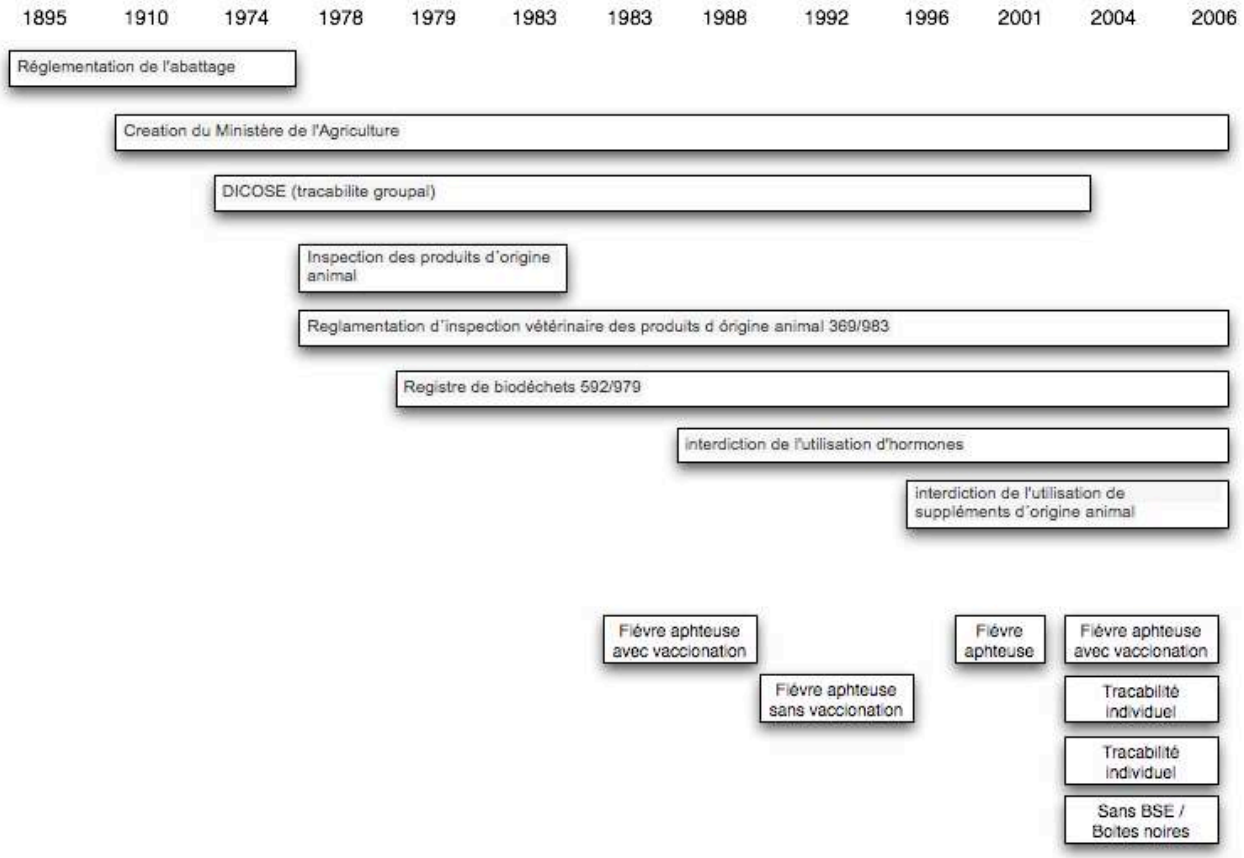
En 1910, la Police Sanitaire Nationale a été fondée pour augmenter le rayon d'action du contrôle des lieux d'abattage aux points de vente (foires), ainsi que pour développer la capacité de contrôle des troupeaux sur le terrain. Sa principale fonction était d'agir au niveau de la santé des troupeaux avant leur envoi vers les points d'abattage ou de vente.

En 1978, le premier règlement d'inspection vétérinaire des produits d'origine animale a été établi. Il a été modifié en 1983 dans le cadre du Décret 369/983, du 7 octobre 1983, et est actuellement toujours en vigueur en matière de normes de contrôle des installations d'abattage (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca de Uruguay, 1993). Ce décret définit tous les aspects liés à la construction et à l'habilitation des installations d'abattage, de transformation et de stockage des viandes, des procédures opérationnelles et d'échantillonnage (de la réception des bêtes à la destination finale en tant que produit naturel ou transformé), et des considérations spéciales liées à des maladies causant le rejet des animaux. Ces dernières se modifient conformément à l'évolution des différentes maladies rencontrées sur le territoire national et à la demande des marchés externes. Pratiquement tous les aspects concernant les processus d'abattage de production sont détaillés par le décret qui détermine un pouvoir d'inspection et d'action à n'importe quel niveau de la production.

De plus, il existe un deuxième Décret (266/984) (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 1984) qui détermine la mise en place d'un registre des résidus biologiques, pour pouvoir connaître les niveaux de résidus des animaux entrant au sein d'un établissement habilité à l'abattage. Ce décret permet surtout de suivre les différentes exploitations par rapport au niveau de résidus trouvés dans les animaux (antibiotiques, vers, etc.). Cela permet l'établissement d'une liste de producteurs «suspects » et, par conséquent une demande supplémentaire d'échantillons, la mise en place d'une procédure de visites pour résoudre les problèmes sanitaires du troupeau, et une mise à niveau dans le cadre de la norme en vigueur.

Ainsi, dans le cas de l'Uruguay, l'innocuité concernant les produits d'origine animale se trouve sous la responsabilité du ministère de l'Elevage, de l'Agriculture et de la Pêche, aussi bien pour ce qui est du marché interne que des exportations. Il s'agit là d'une différence notable par rapport à l'approche qu'ont d'autres pays (États-Unis, UE, Australie, etc.) qui ont une agence spécialisée qui s'occupe de tous les aspects liés à l'innocuité des aliments.

Tableau No 8. Historiographie des principaux événements concernant l'innocuité et la traçabilité en Uruguay.



2.20.- NIE : application à la production de viande bovine en Uruguay.

2.20.1.- L'expérience uruguayenne en matière de contrats d'élevage bovin.

D'après Guardia & Zefferino (2002) les principes qui déterminent qu´une organisation approfondisse ses relations verticales ont été définis par Coase (Coase, 1937). Cet auteur a analysé les conditions, les raisons et le moment pour que le marché cède sa place à une organisation interne. D'autre part, il a considéré que les opérations de marché ont des coûts[9], et que certains d'entre eux peuvent être évités par les entreprises qui travaillent avec des mécanismes plus efficaces de répartition des ressources. Le problème est de décider si la commercialisation est faite dans le cadre d'une organisation interne ou s'il faut avoir recours au marché à chacune des étapes de la production. La décision dépend des coûts qu'entraîne chacune de ces alternatives. Pour lui, l'analyse de ces coûts permet de définir la théorie des coûts de transaction.

Le principal objectif de cette théorie consiste à analyser quelles sont les différentes solutions existantes pour pouvoir organiser les échanges (marché, entreprises et « contrats ») et quelle est celle qui s'adapte aux caractéristiques de chaque transaction, pour minimiser les risques, et surtout les coûts qu'ils entraînent.

9 Plus simplement, les coûts de transaction sont ceux auxquels s'expose un agent, en plus des coûts de production ou d'achat d'un bien ou d'un service, pour être sûr que son achat correspond à ses besoins ou à ses attentes.

L'organisation des transactions dans le cadre du mécanisme de marché entraîne trois types de coûts : l'information, la négociation et le suivi.

Les coûts d'information sont ceux qui sont produits avant l'échange (*a priori*). Ils comprennent les coûts de fixation des prix, d'information du produit et d'identification d'un associé. Les coûts de négociation sont produits pendant la transaction. Ils font référence aux coûts physiques de l'échange, par exemple la commission de rédaction du contrat. Enfin, les coûts de suivi sont produits après la transaction (*a postériori*) et ils permettent la finalisation de la transaction par les autres parties de l'échange.

Le fait de fournir un facteur de production au marché implique des coûts de recherche du meilleur rapport qualité/prix, de mise en place de conditions de transaction, ainsi que des coûts permettant de s'assurer que les conditions de transaction seront respectées. Cette modalité présente certains avantages pour l'entreprise, comme de ne pas avoir à faire face aux problèmes d'organisation du fournisseur et de relations de travail lors de cette étape ainsi qu´aux problèmes d'inconstance de la demande quant aux facteurs de production.

Cette théorie permet également d' identifier les transactions dont les coûts peuvent être minimisés par la mise en place d'une coordination verticale.

Ces caractéristiques sont : a) les taux d'investissement ; b) la fréquence d'impondérables ; et, c) les incertitudes de transaction. La façon dont ces trois caractéristiques s'entremêlent a une incidence sur les niveaux de risque qu'affrontent les agents, sur le type de mécanisme choisi par l'industrie agroalimentaire pour s'approvisionner, ainsi que sur les décisions adoptées par le producteur.

La spécificité des actifs peut provenir d'investissements sur: 1) le capital physique, 2) le capital humain, 3) l'emplacement, 4) le capital de la marque. Selon le niveau de spécificité trois types d'investissements sont définis : généraux, mixtes et spécifiques.

Plus les actifs impliqués dans la transaction sont spécifiques plus l'ampleur potentielle d'une perte résultant d'une conduite opportuniste de la contrepartie augmente.

La fréquence des transactions se subdivise en trois catégories: une fois (peu fréquente), occasionnelles ou récurrentes (très fréquentes).

Lorsqu'une transaction est réalisée une seule fois, les parties préfèrent avoir recours à des mécanismes préexistants de contrôle de la transaction (par ex. ordres d'achat, contrats). Lorsque les parties interagissent avec fréquence, un mécanisme qui s'ajuste aux particularités de la relation est mis en place, afin de réduire les coûts de résolution des différends, et qui peut s'améliorer de façon continue à la lumière des circonstances (routines et procédures).

D'après Williamson (2002), les marchés ouverts présentent une structure de gestion adaptée aux transactions non spécifiques ayant une fréquence occasionnelle et récurrente. Si les transactions sont récurrentes, les parties doivent décider si la relation continue ou non, car changer d'associé peut impliquer un faible coût transactionnel. Si les transactions sont occasionnelles, les agents s'appuient aussi bien sur leur expérience que sur celle des autres pour réaliser la transaction.

Dans les deux cas, comme il existe un grand nombre de solutions, les parties ne font pas l'effort de maintenir une relation particulière.

Si les transactions présentent des niveaux d'investissements mixtes ou spécifiques, les coûts sont

élevés lorsque la fréquence est occasionnelle. Dans ces cas, la structure de gestion appropriée se trouve dans le cadre d'un contrat avec des accords arbitraux. Si, pour ces mêmes niveaux d'investissements, la fréquence de la transaction est récurrente, les structures de gestion appropriées sont occasionnelles ou d'alliance et d'intégration verticale. Cette dernière structure amène une plus grande unification, car la transaction s'organise au sein de l'entreprise.

Les associations ou alliances sont des structures bilatérales où le niveau de spécificité d´investissement pour réaliser la transaction n´est pas si élevé. Ces transactions arrivent fréquemment. En résumé, lorsque la spécificité des actifs est faible (actifs généraux), le marché est préféré ; dans le cas contraire, si la spécificité est élevée, l'intégration verticale est préférée.

Quand les transactions ne sont pas spécifiques, l'incertitude ne modifie pas la relation entre les parties. Mais, lorsque les investissements sont mixtes ou spécifiques, le niveau d'incertitude s'élève, car il y a plus de risques à résoudre les termes du contrat dans le cadre d'un accord mutuel. Dans le cas des coûts produits par des innovations technologiques, l'incertitude et la spécificité se réduisent lorsque celles-ci ont été diffusées.

Dans le cadre d'échange où interviennent des actifs spécifiques avec une forte incertitude et une difficulté à mesurer l'action, qui entraîne une formulation contractuelle incomplète, les risques de la transaction s'ajoutent au risque provenant de la possibilité d'une conduite opportuniste d'une des parties. L'organisation de transaction choisie doit donc tendre à diminuer la possibilité d'un comportement de ce type.

Rappelons que de nombreuses industries agroalimentaires préfèrent se fournir sur le marché ou migrer vers une intégration verticale au lieu de fixer un contrat avec les producteurs. Cette décision est motivée par le manque de confiance qu'elles ressentent par rapport à la valeur des instruments légaux sur lesquels reposent les mécanismes de coordination verticale, (les lois qui régissent les relations contractuelles et les dispositions relatives à leur respect, où figurent les possibilités d'arbitrage). Il s'agit là de la raison pour laquelle les industries agroalimentaires choisissent soit le marché, en sacrifiant ainsi la spécificité du produit ou, soit l'intégration verticale si ce sacrifice est impossible ou entraîne des inconvénients.

D'après Oderix & Ferreira (2001), cités par Guardia & Zefferino (2002), la coordination de la chaîne carnée en Uruguay s'effectue surtout dans le cadre des marchés. Etant donné le type de bien commercialisé (faible degré de spécificité), le marché est un mécanisme efficace de coordination. Il existe cependant une exception avec la production de biens différenciés comme la viande biologique, car ces biens présentent un haut degré de spécificité.

Du fait des caractéristiques techniques de notre production (faible « industrialisation » lors de la phase d'engraissement) et du type de produits commercialisés, il est clair que le marché va continuer à jouer un rôle décisif en ce qui concerne la coordination de la phase d'engraissement et industrielle.

Le contrôle du processus de production et de commercialisation du produit doit être le plus strict possible pour minimiser le comportement opportuniste des différents acteurs de la chaîne. Pour obtenir ce contrôle, il est probable que les coûts contractuels s'élèvent.

Pour établir des contrats de commercialisation entre les producteurs et les abattoirs, il faut analyser les bénéfices de cette modalité de commercialisation par rapport au système d'échange de marché qui prédomine actuellement, et qui peut être considéré comme efficace. Il faut prendre en compte le fait que si une coordination est établie dans le cadre de contrats entre ces agents, le coût impliqué par l'action d'un intermédiaire n'est pas complètement éliminé, car il existe des coûts fixes qui ne

peuvent pas être évités, comme la recherche de producteurs fiables et la coordination des activités d'achat.

D'après Guardia & Zefferino (2002), les motivations de l'industrie concernant sa participation à l'un ou l'autre des systèmes de coordination, qui font qu'elle décide de mettre en place des contrats avec les producteurs, sont :

- Une meilleure communication de ses besoins aux producteurs, afin de fournir des produits pour lesquels les consommateurs seraient prêts à payer davantage.
- Une facilité de mise en place de produits de marque. L'industrie cherche à développer ces lignes de produits, car il est possible d'obtenir des prix plus élevés et un marché défini.
- Un coût d'approvisionnement plus faible grâce à un seul fournisseur au lieu de différents petits fournisseurs non uniformes. Cela permet de diminuer le coût contractuel et de négociation.
- Des moindres coûts opérationnels face à la réduction de la variabilité de l'offre de bétail.
- Une réduction des coûts de transaction et d'action, car il faut moins de ressources pour suivre et mener à bien les transactions. Il est possible que ce changement n'ait pas lieu.
- L' identification d'une niche de marché qu'il faut ravitailler de façon régulière.
- Prévoir et coordonner l'offre de bétail, pour assurer un niveau minimum d'utilisation des installations industrielles et, donc, des moindres coûts d'opération et des prix plus élevés pour le bétail. Il est également possible de coordonner les livraisons lors de moments spécifiques.

Pour certaines entreprises, il est indispensable que le produit soit peu abondant pour pouvoir mettre en place des contrats d'approvisionnement. Elles ne sont donc pas intéressées par des contrats lorsque le produit est abondant. Dans d'autres cas, l'industrie réalise des accords qui comprennent, en plus du produit désiré (peu abondant), d'autres catégories peu recherchées et abondantes sur le marché. Les systèmes de tableaux des prix avec des primes et des dommages sont un exemple évident de cette situation : le producteur n'est pas encouragé à envoyer les animaux présentant les plus mauvaises caractéristiques, même s'il peut le faire en cas de besoin.
De plus, les abattoirs doivent être sûrs de pouvoir négocier des affaires sur le long terme. Actuellement, l'industrie est capable de répondre à ses engagements en se fournissant sur le marché.

Malgré les signalisations que le secteur primaire veut obtenir de l'industrie quant au type d'animaux qu'il doit produire, bien souvent il s'agit de celui que les producteurs fournissent déjà et qui est disponible sur le marché. Cela agit comme un frein à la mise en place de relations contractuelles pour l' industrie.

Dans la mesure où on n´obtient pas un produit différencié, le seul motif qui pousse l'industrie à établir des contrats avec les producteurs est dû à la volonté de s'assurer une livraison de volumes déterminés de bétail.

2.20.2.- Expériences en matière d' intégration contractuelle au sein de l' élevage bovin

Dans le passé récent, il existe différents exemples d'intégration contractuelle entre les producteurs et les abattoirs. Guardia & Zefferino (2002) ont cité les cas suivants:

- Coopérative Centrale des Viandes. Cette entreprise est née en 1981 à l'initiative de 36 coopératives (il s'agit donc d'une coopérative de deuxième niveau). La centrale a acheté un abattoir en 1986, mais du fait de l'inconsistance des livraisons des producteurs ce système a pris fin en 1993.
- Abattoirs Tacuarembó. A cause des difficultés de livraison en matière première rencontrées par les abattoirs à certaines époques de l'année, cette entreprise a mis en place deux programmes pour résoudre cette situation. Il s'agit :

  - Du programme COMAR. Projet d'intégration entre les abattoirs et la coopérative COMAR, qui permet aux producteurs de cette coopérative, s'ils livrent des bêtes conformes aux conditions fixées, de recevoir un meilleur prix pour leurs bêtes calculé sur la base de la cotisation de l'Association des Marchands de Bétail.

  - Du programme GESTA. Ce programme est né en 1992 sur la base du programme de Qualité Totale mis en place par l'entreprise. Il cherche à obtenir une viande de qualité, conformément aux attributs demandés, pour minimiser les pertes générées par des coupes nobles, grâce à une assistance technique fournie aux producteurs. Un programme de primes à la qualité avait été élaboré sur la base d'une formulation des prix qui prenait en compte le sexe, l'âge, le % de graisse et le % de l'arrière-train par rapport au total de l'animal.

Ces programmes ont été abandonnés puisque la prolifération des systèmes de paiements a fini par punir les fournisseurs qui ne participaient pas à ces programmes.

- Centrale Lanera – Abattoirs San Jacinto et PUL. Cette structure a été mise en place en 1999 et a fonctionné jusqu'en 2001. Une grille de prix était négociée avec l'industrie conformément au typage des carcasses demandées. Les contrats étaient signés annuellement et le producteur décidait, de participer ou non, et du nombre d'animaux livrés.
- Association Uruguayenne des Producteurs Intensifs de Viande (AUPCIN) – Abattoir San Jacinto. Il s'agit d'une association de producteurs qui a mis en place une marque (El Rancho) dans le cadre d'un abattage certifié par l'organisme privé le plus prestigieux de l'Uruguay (le Laboratoire Technologique de l'Uruguay LATU). La production est surtout orientée vers les exportations. Ce programme est toujours en fonctionnement.
- Viande Biologique – Abattoir PUL et abattoir Tacuarembó. A partir d'une demande externe, l'abattoir PUL a décidé de commencer à produire de la viande biologique en 1998, et a obtenu une certification en l'an 2000. En 2002, 105 producteurs faisaient partie de ce programme. En 2001, les abattoirs Tacuarembó ont adhéré au programme avec 118 producteurs. Dans ces deux cas, une livraison minimum est exigée. Dans le cas des abattoirs Tacuarembó, l'industrie paie les coûts de certification et de gestion du système, les bénéfices étant partagés entre les producteurs et l'entreprise. Le producteur biologique reçoit un paiement différencié pour les animaux certifiés biologiques. Dans les deux cas (Tacuarembó et PUL), la certification de la production biologique est délivrée par un consultant hollandais, l'entreprise SKAL.

Rappelons que ce programme, qui est toujours en fonctionnement, a bénéficié d'une importante participation de l'Etat uruguayen, dans le cadre d'un programme de soutien au secteur de l'élevage: le Plan de Développement de l'Elevage, qui appuie des plans spécifiques d'intégration verticale et des formes novatrices de réapprovisionnement entre les producteurs et l'industrie.

- ProCarne. Il s'agit d'une structure mise en place par la Fédération Uruguayenne des

Groupes CREA (Centres Régionaux d'Expérimentation Agricole et d'Elevage) qui cherche à imposer la marque CREA, dans le cadre d'un programme de production de producteurs associés. Ils font aussi bien de l'élevage que de l'engraissement au sein de systèmes agricoles mixtes ou purs dans le but d´obtenir une offre suffisamment volumineuse de bétail, une uniformité de la production avec une traçabilité dès l'origine, des livraisons basées sur un chronogramme préétabli et un approvisionnement constant. 103 exploitations et 3 abattoirs participent au programme (abattoirs PUL, Tacuarembó et San Jacinto). De meilleurs prix sont obtenus grâce à un volume d'offre plus important et un système de primes et d'amendes prédéfinies. Ce programme est semblable à celui de la viande biologique et a reçu l'appui du Plan de Développement de l'Elevage.

- Vaquería del Este. Il s'agit d'un groupe de 21 exploitations d'élevage situées dans l'Est du pays qui ont mis en place le Programme de Développement de l'Elevage afin d'obtenir une certification de qualité ISO 9001. Le but de cette association consiste à augmenter son volume d'offre dans le cadre d'un contrat individuel signé par les associés. Un système de primes et d'amendes basé sur les prix du marché et l'évaluation des carcasses a été établi.

D'après Guardia (2002), pour l'année 2001, les trois abattoirs qui participent à ces programmes, dans le cadre desquels il y a, d'une manière ou d'une autre, un règlement contractuel sont: l'abattoir PUL avec un 17% de la production ; l'abattoir San Jacinto avec un 22% de la production et l'abattoir Tacuarembó avec un 20% de la production. Au total, cet auteur considère que ces contrats concernent 7% du total de la production nationale. Ce pourcentage est faible, surtout par rapport à celui des États-Unis, où 35% de la production se fait dans le cadre d'un contrat.

2.20.3.- L'application des normes de qualité dans le cas de la viande bovine en Uruguay

Un premier éclaircissement sur l'approche du thème est nécessaire du fait de l'ampleur du concept d'application des normes de qualité. Dans ce cadre, nous allons analyser la conduite des agents quant à l'utilisation non seulement des normes de qualité de gestion (norme du type ISO), mais aussi à l'application de normes spécifiques de qualité pour des produits et des processus définis.

Dans le cas de la viande bovine, l'application des normes de qualité sera analysée en séparant les maillons clés de la chaîne sujette à analyse : d'un côté les producteurs et de l'autre le secteur industriel.

En ce qui concerne le producteur, il n'y a pas de recours spécifique aux normes de qualité lors de la production. Dans le cas du système de commercialisation et des grandes exploitations (estancias), il n'existe pas de typage officiel des animaux et il n'y a donc pas de signalisation obligatoire à ce niveau de la chaîne.

Le typage officiel existe au niveau des carcasses produites par les abattoirs, mais le système est lacunaire (comme nous l'avons déjà signalé) et n'est pas utilisé en tant que critère de paiement au producteur. Par conséquent, dans le cadre de la production primaire, il n'y a pas vraiment de préoccupations par rapport à la modification de la qualité des bestiaux envoyés aux abattoirs.

Les systèmes de mise en œuvre des programmes de qualité sont donc rares à ce niveau. Lors de la révision bibliographique, nous n'avons identifié qu'une seule structure de certification de qualité ISO 9001, au sein d'un groupe de producteurs travaillant dans le cadre du Plan de Développement de l'Elevage.

En ce qui concerne l'industrie, la situation est nettement différente. Il existe un plus grand nombre d'entreprises qui cherchent à appliquer les programmes de qualité, soit parce que ce processus correspond à des objectifs commerciaux, soit parce que cela est imposé comme condition d'accès à des marchés qui l'exigent. Le tableau suivant présente les structures de certification qui existent en

Uruguay au sein de l'industrie d'exportation.

Tableau No 9. Normes de qualité adoptées par les abattoirs uruguayens.

Normes de qualité des abattoirs en Uruguay						
Abattoirs	Bien-être animal	ISO 9001	ISO 22000	USDA / INAC*	Production biologique	Autres
PUL	X	X	X	X	X	
Marfrig Tacuarembó	X	X		X	X	X (1)
Marfrig Colonia	X			X		X (2)
Marfrig La Caballada						X (3)
Canelones	X			X	X	
San Jacinto				X		
Pando				X		
Solís				X		X (4)
Las Piedras				X		

Source : élaboré par l'auteur à partir de données de l'INAC et des pages Internet des différents abattoirs.

(n) correspond à des programmes privés, soit :

(1) La certification du British Retail Consortium (BRC) / Fournisseur d'hamburgers pour Mc Donalds en Uruguay.
(2) Certification de processus de viandes découpées au détail/rite Kasher-Shalak
(3) Abattage Kasher
(4) Abattage Halal

Comme nous pouvons le voir, il existe au sein de l'industrie une large gamme de certifications faisant référence à la qualité ou aux attributs des processus de certifications. Les abattoirs étudiés représentaient 80% de la production nationale en 2010. Ils sont donc représentatifs de l'utilisation des normes de certification au sein de la chaîne.

Le premier abattoir ayant eu recours à des certifications en raison de la demande de ses clients est l'abattoir de Tacuarembó. En 2000, il a commencé à utiliser un certificat de viande organique , qui a ensuite été adopté par les abattoirs PUL et Colonia (pour ce dernier en 2002). Cette première certification a été homologuée par la norme européenne de production organique (CE 834/2007) et NOP-USDA (dans le cas des États-Unis). À partir de 2003, un processus de certification ISO 9001 a été mis en place à Tacuarembó, PUL, Canelones, Carrasco et San Jacinto. En 2004, le protocole sur la viande naturelle certifiée INAC a été adopté. À partir de 2005, la plupart des abattoirs se sont adaptés et ont demandé des certifications concernant le bien-être animal.

Certains processus sont appliqués par pratiquement toute l'industrie, comme dans le cas de la production naturelle certifiée INAC, qui est elle-même certifiée par l'USDA.

L'objectif de l'INAC était d'amener tous les acteurs intéressés à participer au programme de certification puisque, au sein d'un marché exigeant en matière de qualité, l'homologation de l'USDA a de la valeur pour un consommateur au moment de choisir le produit. En Uruguay, toutes les entreprises peuvent participer au programme à partir du moment où elles respectent les exigences de certification du programme cité. Le programme de certification de la viande biologique de l'INAC a également reçu une homologation de l'USDA.

Les conséquences et l'origine de ce programme seront analysées lorsque nous étudierons le rôle des agents de l'Etat dans le processus de certification.

Malheureusement, les données statistiques fournies sur le commerce extérieur ne permettent pas de discriminer l'exportation par rapport aux attributs demandés par les normes de qualité que nous avons décrites (par exemple, il n'est pas possible de faire une différence entre les coupes

biologiques ou le certificat des qualités raciales – Hereford ou Aberdeen Angus).

2.20.4.- Le programme: Viande Naturelle Certifiée par l' INAC

Le programme viande naturelle certifiée est un programme de certification de la qualité de la viande bovine et ovine mis en place par l' INAC et qui est sujet à un audit de la part d'organismes internationaux de certification. Cette initiative a débuté en 2001 et se trouve sous la responsabilité de CERTICARNES, département technique de la Direction des Services Techniques chargés de la chaîne agroalimentaire (DSTCA) de l'Institut National des Viandes (INAC), conformément à la résolution 03/023 de la chambre de l'Institut National des Viandes.

Il s'agit d'un programme volontaire qui cherche à intégrer les producteurs et les industriels qui veulent « ajouter de la valeur » à leur produit. Le protocole couvre aussi bien l' étape primaire (la production au sein de l'exploitation) que l'emballage et l'étiquetage des morceaux. Ceux qui exportent dans le cadre de ce programme et respectent correctement l'application du protocole peuvent utiliser la marque du pays (Uruguay Natural, propriété intellectuelle de l' INAC).

Les principaux domaines couverts par le protocole sont : la sécurité alimentaire, la traçabilité, le bien-être des animaux et la préservation de l'environnement, autant de domaines qui doivent être en accord avec différents protocoles de certification. L'objectif est de mettre l'accent sur le caractère naturel de la production de viande en Uruguay, aussi bien en ce qui concerne les ovins que les bovins.

Les exigences du programme peuvent être résumées de la façon suivante :

1 – Traçabilité totale des animaux et des produits jusqu'à l'emballage.
2 – Non-utilisation d'hormones (ni d'aucun autre type de produit) de croissance[10].
3– Non-utilisation d'antibiotiques sauf thérapeutiques pour augmenter l'efficacité de la conversion.
4 – Non-utilisation de protéines animales dans le régime et en dehors de l'allaitement.
5 – Alimentation basée sur la pâture, seuls les suppléments strictement stratégiques étant admis.
6 – Interdiction du confinement animal, de la naissance à l'abattage.

Selon les données mises à disposition en juin 2008, le programme comprenait 235 exploitations qui regroupaient 440 050 ha et 376 000 têtes bovines. Pour l'année 2007/08, le nombre de bêtes certifiées abattues a été de 11 128. Les exportations de viande concernant ce programme vers les USA ont été de 610 tonnes pour l'année 2007.

Le programme Viande Naturelle Certifiée (PCNCU) a répondu aux exigences de qualité de l'USDA par rapport à la qualité du produit, à la gestion animale et à la vérification d'origine. Par conséquent, le PCNCU est devenu le premier programme international à recevoir un certificat dans le cadre du programme des Processus Vérifiés de l'USDA, en plus de son habilitation datant d'août 2004.

2.20.5.- Autres programmes de certification des viandes : viande Angus et viande Hereford

En Uruguay, il existe des programmes de certification basés sur des attributs raciaux contrôlés par les sociétés d'éleveurs qui représentent ces races. Dans les deux cas, l'attribut le plus important est celui de l'origine génétique de l'animal et, dans certains cas, quelques qualités demandées par le client final (tendresse, âge de l'animal à l'abattage, performance de gain de poids, etc.). Ces programmes représentent une faible partie des exportations et la différence financière perçue par les

10 L'utilisation d'agents de croissance a légalement été interdite en Uruguay en 1984, tout comme l'utilisation de protéines animales pour les ovins et les bovins en 1996.

producteurs n'est pas très importante, ce qui explique un faible niveau d'adhésion.

2.21.- Qualité et gouvernance de la chaîne agroalimentaire

Avec la prolifération des normes de qualité il nous faut analyser les causes de leur manifestation et quelles sont les relations de pouvoir entre les agents qui les contrôlent.

D'après Raynaud, Sauvee & Valceschini (2005), la qualité d'un produit peut être perçue par le consommateur de deux façons: après une expérience personnelle (le consommateur va acheter le bien et l'évaluer en s'appuyant sur la performance du produit) ou une certification des attributs du bien par l'intermédiaire d'une signalisation privée de qualité. Cette certification privée peut prendre deux formes : le prix du produit et la marque.

A leur tour, les marques prennent aussi deux formes : des marques privées, en général contrôlées par la grande distribution ou des appellations d'origine contrôlée (origine ou identification géographiques). Les auteurs ont démontré que l'efficacité de ces signalisations auprès des consommateurs (et donc la mise en place d'une image de crédibilité) dépend de la coordination verticale qui existe au sein de la chaîne de distribution.

Il y a donc fort à parier qu'il existe un transfert entre la façon dont la chaîne assure la qualité au client final et la structure d'intégration. Par conséquent, les signalisations de qualité qui entraînent des coûts importants de réputation devraient amener l'agent à mettre en place un système d'intégration hybride ou une intégration verticale (à l'encontre d'un marché 'spot'), du fait d'un plus grand besoin de contrôle de la qualité. Pour cela, il est important de définir la façon dont la qualité va être assurée dans chacun des cas : pour les marques privées, il s'agit d'un problème interne à la chaîne, alors que pour les certifications publiques, la participation d'un troisième acteur public est nécessaire.

En effet, dans le cas des certifications publiques, une partie des risques contractuels découlant de l'assurance d'un certain niveau de qualité est résolue grâce à la certification de qualité du produit fini, mais aussi de tous les échelons de la chaîne de distribution. Ce mécanisme d'assurance de la qualité entraîne des coûts moins élevés (par rapport au coût de la réputation), mais il dépend d'une structure de certification pour obtenir la confiance du consommateur. Il faut donc que l' organisme qui assure la qualité possède les compétences et des moyens adaptés à la réalisation de cette tâche.
Après une étude de terrain leur ayant permis d'analyser 42 cas au sein du secteur agroalimentaire de 7 pays de l'UE, dans le cadre de trois chaînes agroalimentaires différentes (viandes transformées, fromages et fruits et légumes), Raynaud, Sauvee & Valeschini (2005) ont conclu que les mécanismes de gouvernance qui contrôlent les transactions, dans le cas où il y l'intégration verticale la plus importante, la certification publique est plus orientée vers des marchés 'spot' que lorsqu'il existe un capital de réputation derrière la marque.

Toutefois, si nous considérons les effets sur les marques privées, il ne semble pas si évident que la seule volonté du propriétaire de la marque soit l'unique influence sur la qualité finale. Souvent, la qualité d'un aliment se construit tout le long des étapes de production, où la compréhension des étapes intermédiaires est importante, surtout de celles qui présentent des risques d'informations asymétriques évidentes par rapport à la qualité d'un intrant ou d'un produit intermédiaire. Conformément à ce qui a été défini par Williamson (2002), les structures de gouvernance s'alignent sur les attributs demandés lors des transactions, pour faire des économies sur les coûts de transaction.

Klein et Leffe (1981), cités par Raynaud, Sauvée & Valceschini (2005), ont montré que le

développement d'une marque demande des investissements spécifiques destinés à la construction d'une réputation (dessin de la marque, publicité, contrôle de la qualité), pour laquelle le consommateur paiera plus cher.

Dans le cas des chaînes alimentaires, la qualité est le produit d'un processus dans le cadre duquel différents acteurs interviennent. Il est donc raisonnable de penser que les agents de cette chaîne, dont l'objectif est d'obtenir des bénéfices, réaliseront les investissements correspondants pour obtenir le niveau de qualité désiré. Cela arrivera même si des conduites opportunistes cherchant à obtenir ces bénéfices sans investir et améliorer de façon explicite la qualité du produit offert sur le marché risquent aussi d'apparaître. Plus la chaîne de distribution est importante et complexe (par rapport au nombre d'entreprises participantes), plus ce risque augmente.

Le risque de conduites opportunistes est compensé par la mise en place d'une structure de gouvernance qui va faire en sorte d'éliminer ces risques lors des transactions. Le propriétaire de la marque devra introduire des récompenses et des contrôles pour réguler le risque de non-obtention de qualité du produit final. Il peut ainsi empêcher l'utilisation de certains intrants, restreindre le nombre d'étapes et d'agents sur la chaîne, suivre la qualité lors des différents processus de production, conditionner le paiement à l'obtention de certains objectifs, etc.

D'après ces auteurs, une complexité additionnelle peut surgir: le système de primes et de punitions fonctionne efficacement lorsque la mesure de la qualité est simple. Mais lorsqu'elle est plus complexe (ou lorsqu'elle s'appuie sur des attributs peu clairs à première vue) l'efficacité de la gouvernance qui s'appuie sur le marché diminue d'autant.

Un autre aspect intéressant vient de la capacité d'appropriation des bénéfices de la marque et des risques liés à la spécificité de l'actif en question. Pour que ces risques soient minimisés, des contrats qui protègent le propriétaire de la marque doivent être signés chaque fois que cela est possible. Plus l'actif est spécifique et plus le nombre de fournisseurs est faible, plus les risques de conduites opportunistes obligeront le propriétaire de la marque à se protéger. Même si pour la plus grande partie de la production agricole il est difficile de définir des attributs différentiels, il est possible d'établir des différences liées à la dimension temporelle, physique et géographique.

D'autre part, l'homogénéité de la qualité est tout aussi importante. Plus les fournisseurs d'intrants ou de produits intermédiaires sont dispersés, plus la qualité des produits qui composent la chaîne risque de présenter des variations importantes. Ces variations devront être réduites pour qu' un produit final uniforme et stable arrive au consommateur. Pour diminuer ce risque, le propriétaire de la marque devra mettre en œuvre des normes de qualité et de traçabilité pour pouvoir contrôler les variations de qualité. Le propriétaire de la marque peut même créer un processus d'intégration verticale sur les aspects critiques de la définition de la qualité ou même établir des règles claires et spécifiques pour les agents de la chaîne (définition des méthodes de production par exemple).

Finalement, la stratégie du propriétaire de la marque devra s'adapter à un environnement compétitif particulier où le risque d'un choc externe dû à des raisons sanitaires peut modifier de façon significative le scénario, ce qui complique la gestion de la structure de gouvernance qui protège les marques.

Dans le cas de la viande bovine en Uruguay, en ce qui concerne la qualité du produit final, la conduite semble être différente. Même si la plus grande partie de la viande est exportée sans différenciation (c'est-à-dire sans véritable augmentation de valeur) et sans marque d'abattoirs et/ou d'exportateurs, l'Etat semble décidé à mettre en place une marque du pays et des structures de certifications publiques de qualité des produits.

2.22.- Résumé

Parmi les différentes façons d'analyser les chaînes agro-industrielles, trois écoles se détachent par rapport à la tentative d'expliquer les conduites des acteurs et leurs relations avec le marché. Il s'agit de : la Nouvelle économie institutionnelle (NIE), de la gestion de la chaîne de distribution (SCM) et de la théorie des systèmes alimentaires.

La NIE est celle qui a développé la vision la plus abstraite et précise des conditions relationnelles entre les acteurs d'une chaîne, puisqu'elle a défini les conditions nécessaires au développement de formes spécifiques d'interrelations, d'institutionnalisation et de gouvernance de la chaîne. Elle met plus particulièrement l'accent sur les caractéristiques de l'actif négocié au sein de celle-ci, de la forme et de la périodicité dans le cadre desquelles se développent les transactions.

Sa clé se trouve dans la définition des règles du jeu (formelles ou informelles), qui structurent les relations entre les parties, surtout en ce qui concerne les relations contractuelles. Le coût des transactions est aussi fondamental : si l'opération est répétée et que l'actif est spécifique, alors des bases apparaissent pour que les parties cherchent à développer leurs transactions dans un cadre organisé qui offre des certitudes, mais surtout qui réduise les coûts de transactions et de vérifications. Dans ce sens, les institutions sont incontournables lorsqu'il s'agit de contrôler ces processus.

En tant qu'école méthodologique, la NIE a permis le développement d'un corps théorique d'analyses qui, face à la situation actuelle de l'élevage en Uruguay, surtout à partir d'une perspective où l'actif certifié dispose de certaines caractéristiques particulières, est utile. La capacité d'appropriation de cet actif spécifique et/ou de son résultat commercial a des effets sur la façon dont la chaîne s'organise, au moins par rapport aux relations entre les acteurs face à cette nouvelle réalité.

L'approche de la SCM est semblable, tout du moins dans l'esprit, à la NIE, mais son approche de la problématique de la coordination amène une vision plus entrepreneuriale du problème. Son application au cas concret de la viande bovine est basée sur l'expérience de chaînes comparables. Même si elle cherche à résoudre des situations concrètes, elle a plus une vision entrepreneuriale qu'une vision d'ensemble, comme dans le cas d'un pays. À la différence de ce qui se passe avec la NIE, l'école de la chaîne de distribution présente une vision beaucoup plus basée sur des problèmes concrets de distribution d'une chaîne qu'un cadre général d'analyse. Ainsi, l'association des efforts de coordination des flux physiques des produits et la coopération entre les échelons ou réseaux qui composent la chaîne de distribution sont des facteurs-clés. Naturellement, cette vision de la coordination est la conséquence d'un schéma de coopération ou de partage des risques et des bénéfices de l'association. Dans ce sens, il est possible de considérer que la gestion de la chaîne de distribution est une extension pratique des développements de la NIE.

Elle apporte quelques contributions en ce qui concerne l'analyse de situations concrètes dans le cas des effets produits par la gouvernance de la chaîne. Dans le cas de la viande bovine, il s'agit de situations spécifiques qui sont prises à partir de la vision de l'entreprise qui les stimule.

La troisième école théorique d'analyse prise en compte est celle des systèmes alimentaires. Dans ce modèle d'analyse, l'accent est mis sur le rôle prépondérant joué par les marchés en tant que mécanismes d'intégration entre les échelons d'une chaîne de distribution. De plus, l'approche la plus simple pour résoudre l'approvisionnement d'un produit agricole hétérogène est celle de l'intégration verticale (dans ce sens, elle est tributaire de la théorie de l'organisation industrielle). Toutefois, étant donné les particularités des produits agroalimentaires (incertitude de l'offre, fait d'être périssables, dispersion dans le temps et l'espace des unités et des cycles productifs), le contexte socioéconomique dans lequel sont intégrées les unités productives prend de l'importance.

Parmi ces principales écoles, la NIE est la plus intéressante lorsqu'il s'agit d'analyser les relations contractuelles de la filière de la viande bovine uruguayenne, ainsi que leurs conséquences sur les relations entre les acteurs.

En ce qui concerne l'innocuité et la qualité des aliments, la bibliographie détaille la trajectoire suivie par les acteurs publics et privés afin d'assurer un niveau de qualité minimum des aliments. De plus, il faut comprendre l'innocuité comme un attribut de qualité. Le besoin de disposer d'un minimum d'aliments qui assurent un niveau d'innocuité correcte et les mécanismes de contrôle applicables sont le résultat d'une trajectoire où le cas particulier de la viande bovine joue un rôle historique clé.

L'apparition de cas de contamination aux conséquences sérieuses en termes d'innocuité (comme les épisodes de contamination à l'E Coli et/ou la maladie de la vache folle) s'est transformée en facteur de changement très important quant à l'approche du problème et aussi par rapport à la façon dont les acteurs des chaînes de production alimentaire ont fait face aux problèmes et ont proposé des solutions. L'application des systèmes HACCP s'est généralisée au sein de l'industrie alimentaire et plus particulièrement de la chaîne de la viande bovine. De plus, la traçabilité a été adoptée comme élément central de réactivité face à des événements de contamination. La législation, aussi bien européenne que nord-américaine, cherche à faire porter la responsabilité de la qualité, élément nécessaire au marché, sur le fournisseur alimentaire.

Par conséquent, il devient possible de s'approprier le bénéfice que représente l'assurance de la qualité (ou l'un de ses attributs). Ainsi, la façon dont ces attributs sont en relation devient également un aspect-clé du positionnement commercial du produit. De plus, chaque fois que les régulations se font plus exigeantes et plus strictes, l'accès à des marchés où se trouvent des consommateurs qui donnent de l'importance à ces attributs est plus compliqué.

De cette façon, une séparation importante se met en place : au niveau global, les stratégies semblent signaler l'assurance d'un niveau minimum d'innocuité, certifié par une demande d'État, et donc des niveaux croissants d'attributs de qualité ou d'innocuité certifiée de la part du privé, qui sont extérieurs aux fonctions ou aux attributions des États nationaux. Toutefois, du fait de sa prépondérance et de ses contacts avec la demande des consommateurs, la grande distribution a fini par établir et élaborer les systèmes de certification les mieux adaptés à sa réalité commerciale et, donc, à les transmettre à toute la chaîne. Les niveaux d'accord ou de coopération dépendent en grande mesure du cas pris en compte : les exemples européens trouvés par rapport à la chaîne de la viande bovine démontrent un processus croissant de coopération entre tous les échelons, une intégration très forte qui vise à maintenir les préférences des consommateurs. Néanmoins, dans le cas de l'Uruguay, les expériences d'intégration basées sur un recours aux systèmes de certification des attributs sont sensiblement moins probantes et ne pèsent pas d'un poids significatif sur le total des exportations ou sur le marché interne.

3.- Matériels et méthodes

3.1.- Protocole d'enquête

3.1.1.- Fondements du problème et hypothèse

Comme nous l'avons présenté dans les chapitres précédents, la chaîne de production de la viande bovine présente un changement important. En effet, les clients vers lesquels l'Uruguay exporte demandent une qualité et une innocuité du produit. D'autre part, la capacité à satisfaire le consommateur final, et surtout la possibilité d'obtenir des bénéfices additionnels représentés par un attribut certifié, font qu'il est fondamental de prendre en considération les effets de l'adoption de ces nouveaux standards de qualité et d'innocuité sur la chaîne.

Les particularités du produit rendent complexe cette analyse, d'autant plus que les abattoirs jouent un rôle prépondérant dans la structure de la chaîne. Lorsqu'il s'agit d'analyser l'échelon où la viande est transformée et où la proportion des coupes et des produits nobles de l'animal sont déterminés (en fonction de sa destination), il est raisonnable de considérer que ce niveau jouera un rôle fondamental dans le processus de certification de l'innocuité et de la qualité. De plus, du fait des caractéristiques du bien transformé (un bovin sur pieds qui arrive à l'abattoir), il est relativement simple pour l'industrie de contrôler la qualité de ce qui arrive (surtout parce qu'il est possible d'écarter les animaux inadaptés) et d'établir une sélection au sein de la structure en fonction de la destination. Par définition, au moment de l'abattage, le muscle de l'animal abattu est stérile et ne peut être contaminé qu'au moment de la procédure industrielle. Par conséquent, il est logique que les contrôles d'innocuité les plus strictes se situent lors du processus d'abattage, tout comme les contrôles de qualité soient réalisés au sein de la structure industrielle. Dans ce sens, l'adoption de plans de contrôle des points critiques est extrêmement importante pour l'industrie. En effet, cela lui permet de s'adapter aux demandes internationales de bonnes pratiques de production. Il est considérablement plus compliqué de mettre en place un système de contrôle des points critiques au sein de la production primaire du fait de l'hétérogénéité des systèmes de production et de la difficulté de contrôle qu'elle représente.

La capacité de capter une demande disposée à payer ces attributs spécifiques de qualité et d'innocuité est également un facteur d'extrême importance. Il s'agit là de la motivation du secteur privé lorsqu'il doit évaluer les investissements et les coûts additionnels nécessaires à la mise en œuvre des attributs de qualité et financer les coûts de certification. Mais, cette demande d'attributs de qualité et d'innocuité peut aussi entraîner des restrictions d'accès aux marchés, raison pour laquelle les entreprises sont souvent obligées d'incorporer ces coûts additionnels pour conserver leurs clients potentiels. Il existe également une demande publique de niveaux minimums d'innocuité et de qualité, ce qui joue généralement comme barrières commerciales, même si en général elles sont plus restreintes que les contreparties exigées du secteur privé. Leurs méthodes de contrôle sont également différentes.

Les références bibliographiques indiquent de nombreux cas où une demande plus importante d'innocuité et de qualité a entraîné des changements structuraux de commandement au sein de la chaîne, du fait de l'amélioration du contrôle des différentes étapes du processus productif et commercial. Ceux qui sont placés au plus près des consommateurs, et qui peuvent reconnaître les attributs supplémentaires d'innocuité et de qualité qu'ils sont disposés à payer, ont un avantage certain au moment de contrôler la chaîne. De plus, tout cela est renforcé par un tendance croissante qui fait que ceux qui font face à la demande (la grande distribution) ont tendance à imposer leurs standards de qualité et d'innocuité.

Par conséquent, la signalisation extérieure qui demande des certifications supplémentaires de

qualité et d'innocuité comme condition d'accès au marché, surtout celles qui apportent une plus grande valeur ajoutée, est évidente.

Rappelons que l'Uruguay a un portefeuille de clients externes dans le cadre duquel il n'y pas de changement substantiel quant au volume des produits mis sur le marché, car l'exportation de viande congelée sans différenciation du produit reste prédominante (ce type de produit est connu sous le nom de : viande-commodity). La capacité de commercialisation extérieure est donc le résultat de deux facteurs : d'abord une capacité industrielle de positionnement compétitif sur le marché externe et, ensuite, l'accès au marché (avec les autorisations d'hygiène nécessaires à cela).

En ce qui concerne la production primaire, l'élevage a en principe été sensible aux changements sanitaires effectués au sein du troupeau, ainsi qu'à la possibilité de toucher des marchés de plus en plus exigeants. Même si cette capacité à atteindre d'autres marchés ne modifie pas vraiment le produit offert, elle reste d'actualité (puisque la forte proportion de viande congelée est destinée à des usages industriels).

Dans ce sens, dans le cas de l'Uruguay, le comportement des différents acteurs est important. L'État est le premier promoteur, car il a clairement signalisé le chemin, d'abord en termes sanitaires, puis en termes d'hygiène (dans les deux cas, il faut établir une relation claire avec son positionnement sur le marché nord-américain). Le rôle de l'État a évolué et est devenu plus actif par rapport à la promotion de la viande bovine, avec une claire orientation vers un segment du marché et, donc, la mise en place d'étapes pour signaler cette décision : des instruments spécifiques de promotion au sein de la chaîne sont créés et mis en œuvre (programmes de certifications, consolidation de protocoles de production nationaux et standards externes). De plus, la valorisation de certains attributs productifs est stimulée, malgré une intégration imparfaite au sein de la chaîne.

Les programmes domestiques de certification ne permettent pas de développer de façon significative ni les volumes ni les valeurs liés au commerce extérieur. Les changements structuraux de commercialisation externe, où le marché nord-américain perd de son importance par rapport aux autres marchés, soulèvent des doutes quant à la stratégie originellement tracée.

D'autres changements très importants au sein de la chaîne ont eu lieu, plus particulièrement en ce qui concerne le changement de propriétaire d'une bonne partie des abattoirs uruguayens, qui, d'un contrôle national, ont été mis sous la coupe d'entreprises étrangères, surtout des grands abattoirs brésiliens, leaders de vente et de commercialisation de protéines animales dans le monde. Il faut donc se demander si cette industrie (leader mondial en termes de volumes) ne va pas subir en Uruguay la même évolution que ce qui arrive au sein d'autres chaînes de distribution alimentaire dans le monde et se voir imposer les standards qu'elle doit respecter ou la façon dont les acteurs doivent établir leurs relations.

Ainsi, la situation existante en Uruguay peut se résumer de la façon suivante : le pays réagit face à une demande internationale croissante d'amélioration des statuts d'hygiène et de santé pour pouvoir bénéficier de meilleures opportunités commerciales. D'autre part, une signalisation externe indique que le consommateur est de plus en plus préoccupé par une certification d'attributs particuliers et que cela entraîne la mise en place de modèles de certification de toute ou d'une partie de la production, ce qui implique des coûts supplémentaires. Selon le type de certification, cela peut toucher le système de production dans sa totalité ou seulement certains domaines. Toutefois, l'industrie garde un avantage du fait de la spécificité du produit négocié.

Pour les producteurs, les signes de changements contextuels sont perçus de façon positive et prometteurs en termes commerciaux. L'attente concernant les systèmes de certification démontre qu'ils valorisent les attributs de production, car ils sont essentiels à la qualité du produit qui arrivera

au consommateur final. La vision d'un positionnement commercial où les attributs de l'Uruguay, en tant que producteur de viande naturelle grâce à ses pâturages naturels, est mise en exergue et renforcée par les efforts de l'État pour faire homologuer les systèmes de contrôle et de certification locale par des standards formels, comme dans le cas de la viande naturelle certifiée par l'USDA. Il est logique de penser que dans ce contexte des changements de gestion de la chaîne ont lieu et que des mécanismes de signalisation plus efficaces se mettent en place, avec un changement de la façon dont les acteurs sont en relation. Toutefois, ce processus de valorisation du résultat commercial reste faible. Les relations entre les acteurs ne changent pas de façon significative, la participation conjointe des producteurs et des industriels à des modèles de certification reste faible, et les programmes publics d'aide au secteur, aussi bien de promotion externe certifiée que de contact avec la demande finale, ne donnent pas vraiment de résultats.

Malgré tout, dans un laps de temps relativement court, il a été possible d'observer des changements à tous les niveaux de la chaîne : un changement évident des indices de production, une amélioration de la capacité de positionnement externe, une industrie qui a changé de mains et fait partie d'entreprises multinationales qui pèsent fortement sur le marché mondial de la viande. De plus, l'État uruguayen, en dehors de son rôle qui garantit la sécurité sanitaire et d'hygiène de la viande bovine, participe à des plans de remplacement d'acteurs (afin de valoriser le produit vendu) et se transforme en entité qui certifie ses programmes.

Dans ce contexte, les signes qui arrivent aux différents échelons de la chaîne finissent par être confus. Il ne s'agit pas seulement de la valorisation objective des faits, mais de ce que les acteurs interprètent en tant que résultat des changements qui ont lieu. Les acteurs voient les changements qui arrivent dans le contexte sur la base de stratégies différentes qui résument leur expérience passée et la valorisation future. Ainsi, la récente dynamique de la chaîne produit des défis importants. En effet, l'analyse ne peut pas s'établir dans une situation statique, mais dans un cadre en perpétuel changement.

3.1.2.- Définition de la problématique

L'objectif principal de cette thèse est d'analyser quelles sont les perceptions des différents acteurs qui composent la chaîne de la viande bovine quant à l'application des différentes normes d'innocuité et de qualité. Ces normes sont apparues aussi bien du fait de l'initiative de l'État que du secteur privé, et les conduites stratégiques qui en dérivent produisent différentes vision concernant les bénéfices et les risques qu'elles impliquent.

L'analyse de la problématique est plus particulièrement centrée sur la façon dont les acteurs perçoivent l'adoption de nouvelles normes, aussi bien publiques que privées. L'analyse s'intéresse à la perception des acteurs et aux conséquences stratégiques que cela implique, car après une analyse préalable, nous n'avons pas trouvé d'évidences d'un processus systématique d'analyse au sein du secteur au moment de définir les normes qui doivent être incorporées, de comprendre leurs effets sur les différents échelons de la chaîne (coûts et bénéfices), ainsi que les réactions face aux changements (en particulier à partir du moment où l'État a établi qu'il était obligatoire d'adopter des standards spécifiques internes).

Cette évaluation des perceptions des agents est effectuée grâce à trois outils méthodologiques différents qui vont permettre de comprendre de la façon la plus large possible les opinions des différents échelons de la chaîne.

Les outils utilisés ont été les suivants :

1.- Entretiens réalisés auprès d'informateurs qualifiés au sein des différents niveaux de la chaîne.

Dans ces entretiens, nous retrouvons : les abattoirs, des représentants de l'État national (au niveau de l'INAC et du MGAP), des représentants d'associations (des revendeurs de bétail, des producteurs – ARU – et des transporteurs de bétail), Fédération des groupes CREA (associations de producteurs qui cherchent à diffuser des concepts technico-agronomiques), et d'un représentant de la distribution interne (consommation domestique de viande).

L'objectif des entretiens était de connaître l'opinion des acteurs et de comprendre comment ils évaluent le processus d'incorporation de normes de plus en plus strictes dans leur secteur, et de savoir comment cela a affecté leur relation avec les autres niveaux de la chaîne.

2.- Évaluation de la perception des éleveurs dans le cadre d'une méthodologie d'évaluation subjective basée sur la Méthode Q. Étant donné que l'élevage en Uruguay représente un grand nombre de producteurs et qu'il s'agit d'un groupe extrêmement hétérogène, le but de cette méthode a consisté à évaluer les perceptions dans le cadre d'un éventail le plus large possible de situations productives, afin de savoir comment le groupe le plus nombreux perçoit l'imposition de normes d'innocuité et de qualité. Cette méthode de travail a été choisie parce qu'elle permet de connaître et d'évaluer la subjectivité du public interrogé, tout comme la richesse des opinions qui découlent de l'analyse de ces mêmes opinions.

3.- Enquête auprès des abattoirs pour comprendre quelles sont leurs motivations, la problématique et les bénéfices causés par l'adoption des normes d'innocuité et de qualité.

3.1.2.- Développement des hypothèses de travail

Le développement des hypothèses de travail est centré sur les particularités qui existent dans le cadre de la dynamique du processus d'incorporation des normes d'innocuité et de qualité au sein de la chaîne de la viande. L'objectif est d'analyser comment les acteurs perçoivent les changements ayant eu lieu dans le secteur après l'imposition de normes d'innocuité et de qualité, d'après leurs expériences et en prenant en compte le contexte historique des relations avec les autres échelons de la chaîne.

Comme nous le mentionnons dans l'étude bibliographique, l'une des idées centrales des processus de certification de qualité se trouve dans le fait qu'il existe une vision claire des rôles, des responsabilités et des bénéfices au niveau du produit certifié. L'intégration entre les niveaux est plus stricte, le processus relationnel est plus fluide, et les bénéfices et les coûts dérivés du système que l'on prétend atteindre avec la mise en pratique de la certification de certains attributs sont plus clairs. Dans le cas particulier de la chaîne de la viande en Uruguay, malgré les arguments sur les bénéfices de la certification (accès aux marchés, meilleure condition de placement du produit, valorisation de certains attributs spécifiques du système de production), il existe des visions dissemblables concernant le niveau où la valeur est créée et sur la façon dont cela doit être rémunéré.

Les acteurs ont donc des visions incorrectes (car ils ne sont pas bien informés) sur le processus de certification, ses bénéfices, ses coûts et les risques découlant d'une participation à un modèle de certification d'innocuité et de qualité. Ce manque d'information et cette absence d'un processus systématique d'analyse de tous les acteurs font que les résultats objectifs et la perception de ceux-ci divergent, ce qui rend plus difficile le processus d'analyse objective.

Malgré tout, comme nous l'avons observé dans la bibliographie, les motivations liées au développement ou à l'application d'un système de certification s'appuient sur des objectifs spécifiques entrepreneuriaux qui ne coïncident pas nécessairement avec le motif pour lequel cet instrument a été pensé. Ainsi, les acteurs de la chaîne, face à l'apparition d'une possibilité de mise

en place de normes de qualité et d'innocuité plus strictes qui affectent leur relation, ne peuvent pas faire abstraction de leurs expériences passées au moment d'évaluer cette nouvelle initiative.

Par conséquent, du fait des effets d'évaluation des processus de changements ayant eu lieu au sein de la chaîne de la viande bovine en Uruguay, à cause des nouvelles exigences en termes d'innocuité et de qualité, trois hypothèses de travail qui prennent en compte la dynamique récente du secteur, surtout en ce qui concerne les relations des acteurs, ont été définies.

Ces trois hypothèses de travail sont les suivantes :

1.- Les perceptions des acteurs concernant les véritables bénéfices ou potentiels des certifications ne se distribuent pas de façon équilibrée sur l'ensemble de la chaîne. Il existe d'ailleurs des confusions quant au niveau où les attributs font prendre de la valeur à la viande bovine (soit au niveau de la production primaire, soit dans l'industrie).

2.- Cette perception incorrecte sur l'origine de la valeur provient de possibles changements des relations de pouvoir entre les acteurs (surtout du fait du rôle prépondérant de l'industrie, qui est au centre des processus de certifications), produites par une mauvaise coordination de la chaîne, plus particulièrement par rapport à l'application des normes et des standards de qualité et d'innocuité.

3.- La vision incorrecte concernant les bénéficiaires des certifications (surtout chez les éleveurs) produit une conduite stratégique d'ignorance d'acteurs de la chaîne, au lieu de les remplacer pour s'approprier cette valeur et atteindre le consommateur final.

3.2.- Méthodologie Q

La Méthodologie Q a été élaborée en 1953 par Stephenson (Stephenson, 1953) en tant qu'alternative à l'analyse factorielle conventionnelle. Q met en relation des personnes au lieu de variables. Stephenson a montré que « normalement un petit nombre de variables sont présentées à un grand nombre de personnes, maintenant, il s'agit d'un grand nombre de variables à un petit nombre de personnes ». L'analyse est réalisée afin d'établir un rapport entre les profils des personnes qui ont des points de vue semblables sur des problèmes identiques. Les facteurs résultants de l'analyse représentent des groupes subjectifs opérationnels (Brown, 1993). Pour Brown (1986), l'aspect central de la méthode Q fait que la subjectivité soit communicable de façon claire. Lorsqu'elle est exprimée, elle peut être analysée de façon systématique comme n'importe quel autre comportement humain (Stephenson, 1978).

Dans ce sens, Q fait en sorte que les participants ne se comparent pas à des critères externes, mais qu'ils établissent un rapport avec leurs réponses. Il s'agit donc d'une technique « reconstructive » qui permet aux sujets de « parler par eux-mêmes » et donc d'incorporer leur subjectivité à l'analyse (Dryzec & Berejikian, 1993).

L'application de la Méthodologie Q est relativement récente dans le secteur de l'élevage et de l'agriculture en Uruguay. Les travaux les plus récents concernent des applications d'extension et de sociologie rurale : analyses de projets d'extension universitaire (Rossi, Gravina & de Hegedus, 2008), évaluation d'impact économique au sein d'exploitations familiales – une typologie d'après des critères de subjectivité (Figari, Gravina & Hegedus, 2009), et une évaluation de projets d'extension (Gravina, 2010).

Dans le cadre de ce travail, nous ne retiendrons que les sources d'informations pouvant être appliquées à la méthodologie Q et permettant d' évaluer chez les éleveurs les perceptions causées par la mise en place des normes d'innocuité et de qualité.

La Méthodologie Q est axée sur une analyse de la subjectivité humaine. Il s'agit d'une façon de percevoir le monde d'après l'optique des acteurs (Kramer & Gravina, 2004). L´un des avantages de cette méthode de recherche vient du fait qu'elle combine une ouverture des méthodes qualitatives de recherche et une rigueur statistique des méthodes quantitatives (Addams, 2000).

Pour l'Uruguay cette thèse est novatrice pour différentes raisons. Tout d'abord, elle applique pour la première fois la méthodologie à l'analyse des impacts causés par les normes d'innocuité et de qualité. Ensuite, parce qu'elle permet d'appliquer une double grille de classification Q, en tant qu'élément de différentiation au sein de la population.

3.2.1.- Séquence des étapes

La méthodologie Q exige la mise en place d'une séquence ordonnée d'étapes nécessaires à la construction des cas d'études, qui vont pouvoir s'intégrer au contexte général par rapport auquel les hypothèses de travail sont émises.

Par son essence, la méthode Q cherche à mettre en place des modèles communs de réponses par rapport à une population sélectionnée, afin de répondre à un thème déterminé. Elle doit suivre une séquence d'étapes qui se subdivisent en :

1.- Définition de l'univers des affirmations Q. Lors de cette étape le chercheur présente la

problématique de recherche à un ensemble d'acteurs représentatifs et en retire un discours logique à partir duquel il obtient des affirmations qu'il va ensuite pouvoir utiliser. En général, les opinions de 4 à 6 acteurs, connaissant le thème de l'analyse, sont prises en compte.

2.- Sélection des participants P. Cette étape permet de sélectionner les sujets qui sont sortis des opinions. Chacun des participants sélectionnés devra classer un groupe d'affirmations au sein d'un espace géométrique prédéterminé qui à la forme d'une distribution normale inversée. L'objectif de cette étape est d'obtenir de chacun des participants P une opinion sur le thème. Celle-ci provient de la façon dont chacun organise et classe chaque affirmation sur la grille de réponses.

3.- Traitement statistique. Une fois collectées les données des participants P, une analyse statistique de ces données est faite afin de déterminer les facteurs qui représentent les visions des participants par rapport au thème en question.

Pour cette thèse nous avons appliqué la méthode Q dans deux modalités différentes avec chacune des personnes interrogées, avec deux différents groupes d'affirmations.

Le premier groupe avait 9 affirmations et a évalué de façon primaire la conduite des personnes interrogées quant au thème des impacts des normes de qualité et d'innocuité. L'objectif était d'évaluer le degré de connaissance générale sur la thématique des impacts des normes, mais sans entrer dans le détail. Ce premier groupe est celui de la grille de classement.

Le deuxième groupe proposait 32 affirmations et présentait une plus grande richesse et profondeur de concepts concernant le rôle de l'État, la signalisation de la qualité et l'impact des normes de qualité et d'innocuité. Ce deuxième groupe est celui de la grille générale de réponses.

Nous allons développer chacune des étapes de travail de la méthodologie Q et leurs conséquences spécifiques ci-dessous.

3.2.2.- Collecte des données

La première étape de la collecte des données consiste à définir un univers d' idées dans le cadre desquelles les énoncés à être utilisés sont choisis, pour identifier les différentes perceptions sur les hypothèses de travail.

D'après Brown (Brown, 1993), cet univers d' idées « est l'essence de la méthodologie Q ». Il est défini comme les idées, les croyances ou les pensées qui existent par rapport à l'objectif d'évaluation.

Des énoncés, qui sont des phrases exprimant des idées, des croyances ou des pensées émises par la personne qui les formule, sont extraits de cet univers d'idées.

Dans le cas de cette thèse, l'univers d'idées est basé sur les entretiens réalisés avec les différents acteurs de la chaîne carnée. Nous leur avons demandé d' opter par rapport aux trois hypothèses choisies. Ces hypothèses ont été définies à partir de l'analyse bibliographique et de la situation particulière du secteur de la viande bovine que nous voulons évaluer.

Chacune de ces trois hypothèses a été présentée à différents des acteurs qualifiés du secteur, afin d'obtenir le plus grand nombre d'opinions possible sur ces questions.

Le but de l'entretien avec un acteur qualifié est de permettre un développement de sa pensée à partir des hypothèses de travail, ce qui permet la mise en place d'un discours logique au sein duquel la

personne présente ses arguments, ses points de vue et des informations historiques liées au contexte pour renforcer ses opinions. Avec cette méthode, la personne qui réalise l'entretien doit faire en sorte que l'acteur motive correctement ses arguments dans le cadre d'une expression libre (avec son langage, ses exemples) et qu'il utilise l'information historique en totale liberté.

Les entretiens ont été personnels et ont duré en moyenne 48 minutes, avec deux extrêmes de 42 et 57 minutes. Chaque entretien a été digitalisé pour être transcrit de façon littérale. Les entretiens ont été réalisés entre les mois d'août 2008 et mai 2009.

Une fois la transcription littérale disponible, le chercheur a élaboré les affirmations utilisées pour mettre en place l'échantillon Q. Ainsi, les assertions utilisées sont celles qui sont émises par la personne qui répond à l'entretien sans modifications du chercheur et donc sans 'biais' de réglage par rapport à la problématique étudiée.

En Uruguay, il n'existe pas d'évaluations empiriques sur l'impact de l'application des normes d'innocuité, de qualité et de traçabilité de la chaîne de production de viande bovine. Par conséquent, les acteurs ne peuvent effectuer que des évaluations subjectives (concernant leurs expériences) quant aux impacts sur la chaîne et exprimer leurs opinions (qui s'appuient sur des expériences d'interactions avec d'autres agents).

3.2.3.- Mise en place de l'échantillon Q

La mise à disposition d'un mécanisme permettant d'adopter une distinction sur le degré de connaissance de la personne interrogée dans le cadre de la méthodologie Q, et d'évaluer les perceptions sur les normes d'innocuité et de qualité nous a conduit à mettre en place une grille Q, avec 9 affirmations utilisées comme outils de classement.

Les assertions de cette grille ont été créées pour permettre une coupe claire au sein de la population, sur la base de catégories sujettes à des évaluations postérieures (la grille des 32 affirmations).

Les affirmations de cette grille de classement sont :
A.- Mon système de production n'est pas adapté au schéma de certifications, cela ne m'intéresse donc pas.
B.- Je ne participerais à un système de certification que si cela m'assure une augmentation d'au moins 10% des prix de production.
C.- Les résultats économiques de la certification ne s'observent qu'à long terme.
D.- La certification est une coopération qui permet d'allier une amélioration de la qualité et des prix de vente.
E.- Les structures de certifications ne sont pas bonnes parce qu'elles limitent ma liberté commerciale.
F.- Je ne participerais à une structure de certification que si son coût est zéro (ou s'il y a une subvention) et que cela m'assure un marché.
G.- La certification est une bonne chose, mais elle n'entraîne que peu ou aucun résultat économique.
H.- Je ne sais pas ce qu'est la certification.
I.- La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce qui est fait, et rien d' autre.

À partir des trois hypothèses et des opinions présentées par les enquêtés, nous avons élaboré 32 énoncés (11 pour la première hypothèse, 10 pour la deuxième et 11 pour la dernière)

Les affirmations sont les suivantes :
1.- La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute

des coûts.
2.- Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.
3.- Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.
4.- L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.
5.- L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s' agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex.: traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).
6.- L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.
7.- L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilités de marché et d'en avoir de meilleures.
8.- Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque du pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.
9.- La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.
10.- Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.
11.- L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).
12.- La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.
13.- Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.
14.- L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'Etat.
15.- Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme; il faut donc faire attention à la promotion du pays.
16.- Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. La connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.
17.- Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'Etat par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.
18.- Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix. Cela n'a rien à voir avec le fait qu' ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.
19.- Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.
20.- Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.
21.- L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.
22.- Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs; Il ne sert à rien de les remplacer.

23.- La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.
24.- La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.
25.- Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.
26.- L'Etat est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.
27.- Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur, la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.
28.- L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.
29.- Il existe le risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.
30.- Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.
31.- Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d' un signal envoyé par l'Etat et l'industrie.
32.- La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.

L'objectif de l'échantillon Q est de tester à moindre échelle le processus complet de ce qui va être modélisé (Brown, 1993). L'objectif de cette étape est d'obtenir la plus grande variété possible d'opinions sur le thème et une rigueur méthodologique associée à la sélection de l'échantillon. Dans ce cas particulier, étant donné que de nombreuses affirmations se répètent, nous les avons remplacées par des phrases qui regroupent le concept et qui sont plus concluantes pour la mise en place d' une définition plus claire et définitive (Brown, 1986).

L'objectif final de l'élaboration de l'échantillon Q consiste à définir un ensemble équilibré et représentatif des affirmations. Celles-ci sont imprimées sur des fiches individuelles et classées selon ce que nous appellerons : échantillon Q de participants.

3.2.4.- Sélection de l'échantillon P (participants)

La deuxième étape d'application de la méthodologie Q a consisté à collecter des données sur le terrain. Cela a été fait entre juin et septembre 2009 et correspond à la collecte des affirmations des participants.

Le choix des participants a été fait par l'intermédiaire d'un échantillonnage d'opportunité.
Des éleveurs de différentes régions du pays ont été sélectionnés (Centre Nord, Sud et Est du pays), afin d' obtenir la plus grande représentativité possible de situations de production.

De plus, nous avons décidé d'inclure des producteurs ayant eu une expérience de programmes de certifications bovines et ovines en tant qu'exemple de population objective.

Au total, nous avons réalisé 33 entretiens avec les participants (P) sélectionnés à partir d'un échantillonnage d'opportunité. Parmi ces 33 entretiens, 27 ont été faits avec des hommes et 6 avec des femmes.

Chaque producteur a été consulté dans le cadre de variables qui ont permis de le catégoriser. Il s'agit de variables de : sexe, âge, niveau d'éducation obtenue, surface de l'exploitation d'élevage,

taille du troupeau lors du dernier recensement du DICOSE, type de production développé sur l'exploitation, lieu de résidence (dans l'exploitation ou ailleurs) et participation présente ou passée à un programme de certification de qualité, d'innocuité ou de traçabilité (avant la mise en place du plan obligatoire).

Les types de production ont été classés en : reproduction, élevage, engraissement et cycle complet.

La méthodologie Q ne demande pas un grand nombre de participants et l'échantillon n'est pas aléatoire. Il s'agit d'un échantillon structuré, à partir de participants, théoriquement importants pour le problème étudié. Les participants doivent en principe avoir une vision claire et distincte de la problématique (Brown, 1980). En résumé, il s'agit de travailler sur la base d'un échantillon déterminé focalisé sur un problème concret, qui doit fournir des informations.

La méthodologie met l'accent sur la subjectivité individuelle alors que les techniques conventionnelles d'échantillonnage sont basées sur un besoin de généralisation à partir d'échantillons très importants, qui ne sont pas intéressants (Brown, 1993). En général, il faut travailler sur un échantillon de 30 à 40 personnes, même s'il est possible de travailler sur une population moins importante dans le cadre d'objectifs spécifiques.

L'objectif final est d'obtenir des facteurs définis par des personnes, pour qu'ensuite un grand nombre de personnes ne modifient pas les résultats.

Nous avons préalablement rendu visite à chacun des producteurs pour coordonner l'entretien. L'objectif de la planification de l'activité était de permettre au producteur de penser à la façon dont il allait classer sur la grille de réponse les fiches contenant les affirmations.

Nous avons d'abord demandé aux participants qu'ils classent les 9 affirmations, puis les 32 assertions générales sur l'impact des normes de qualité et d'innocuité, conformément à l'instruction suivante:

« *L'objectif de cette étude est d'évaluer la perception que vous avez de l'imposition de normes de qualité, d'innocuité et de traçabilité*[4] *dans le secteur de la viande bovine en Uruguay. Nous voulons d'abord savoir si vous connaissez ce thème. Pour cela vous devrez classer, selon vos opinions, les 9 affirmations suivantes sur cette grille. Si vous êtes d'accord avec l'affirmation, vous devrez la placer à droite, sinon vous devrez la mettre à gauche. Si vous n'avez pas d' opinion, vous devrez la mettre au milieu. Une fois que cette grille aura été remplie, vous devrez classer les 32 affirmations en suivant le même critère de positionnement* ».

Chaque affirmation est numérotée et la place que lui donne chaque participant sur la grille est enregistrée (voir le schéma de la grille figure 1). Ce processus d'ordre de rang a été expliqué par Brown (1980) comme : « le moyen par lequel les données sont obtenues pour être factorisées ».

[4] *La traçabilité est considérée en tant que standard obligatoire, car elle est exigée nationalement, sous la forme d'une imposition du Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche. Jusqu'à la généralisation du nouveau système, des systèmes de traçabilité coexistaient, avec un groupe d'obligations et différents systèmes de traçabilité individuelle.*

Participant au processus de classement des affirmations de l'échantillon Q.

Le participant doit d'abord lire attentivement les fiches contenant les affirmations et les classer en trois groupes : les affirmations avec lesquelles il est d'accord, celles par rapport auxquelles il n'a pas d'opinion (neutre) et celles avec lesquelles il n'est pas d'accord. Ensuite, il les classe sur la grille selon son degré de préférence (Stainton Rogers, 1995).

En moyenne, chaque participant met 15 minutes pour lire toutes les fiches, avec un minimum de 10 minutes et un maximum de 27 minutes. Le processus de classement met en moyenne 30 minutes avec des extrêmes de 27 et de 45 minutes.

Pendant le processus de classement, le problème le plus souvent rencontré est celui d'un participant qui a des doutes de placement sur la grille, qui change la position d'une affirmation plusieurs fois, en particulier lorsque les affirmations semblent être proches. Tout cela a entraîné des retards de définition finale.

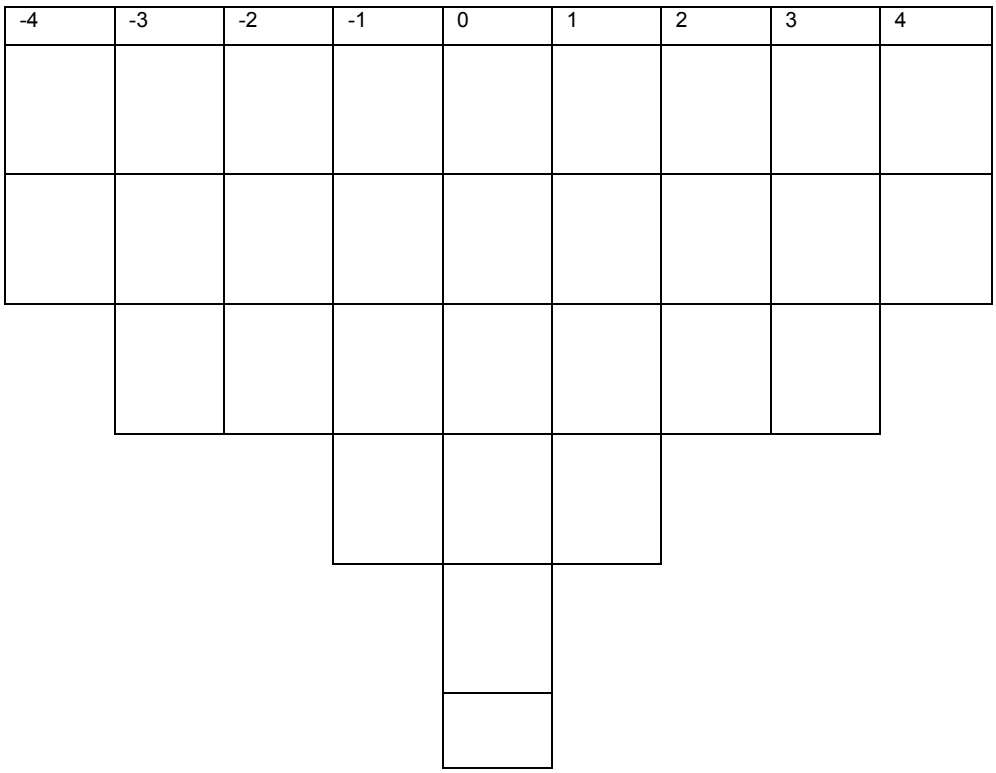
Le chercheur doit faire attention de ne pas influencer la décision du participant en lui fournissant des informations qui pourraient modifier sa réponse. Par exemple, le participant pose des questions sur des aspects concernant le contexte de l'affirmation. Lors de la réponse, il faut éviter de donner des informations qui permettent de la placer à un endroit ou à un autre de la grille par le biais d'une réponse contextuelle.

Une fois que le participant a terminé le classement des affirmations, il faut lui demander s'il a terminé ou s'il veut apporter des modifications avant d'effectuer l'enregistrement de l'ensemble. S'il n'effectue pas de changements, le chercheur doit enregistrer l'ordre des réponses pour pouvoir les traiter ultérieurement. Les réponses sont intégrées à une base de données Microsoft Excel qui sera traitée par le programme: PQmethod (Schmolck, 2011).

Les participants ont toujours été coopératifs et ont répondu sans difficulté aux demandes. Aucun incident n'a été enregistré quant à la compréhension correcte des activités devant être développées.

Grille de classement standard

Plus grand désaccord Plus grand accord



Comme nous pouvons l'observer sur la figure 1, la grille présente une distribution normale. L'utilisation de cette distribution facilite le calcul de coefficient de corrélation de Pearson; il est donc possible d'affirmer que dans le cadre de l'analyse factorielle l'effet de la distribution est nul (Brown, 1993). Étant donné que chaque affirmation est évaluée d'après la perception de la personne sur une même échelle, chacune d'entre elles peut être mise en relation avec d'autres et être intégrée conformément au niveau de ressemblance ou d'accord.

Le modèle de données qui en résulte représente la façon dont chacun des participants a classé les données au sein des colonnes.

3.2.5.- Analyse des données

L'analyse des données implique une application séquentielle de trois procédures statistiques : la corrélation, l'analyse factorielle et le calcul des résultats des facteurs.

Il est important de rappeler que dans le cas de la méthodologie Q l'objectif de l'analyse factorielle est de rechercher une corrélation entre les variables pour pouvoir réduire à un petit nombre de facteurs (ou dimensions) les réponses et, par conséquent, faciliter leur interprétation (Addams, 2000).

3.2.5.1.- Analyse de la corrélation

Le premier pas consiste à mettre en place une modélisation des corrélations des participants. Brown (1993) a démontré qu'il est possible d'utiliser aussi bien les coefficients de corrélation de Spearman que de Pearson, voire une autre mesure d'association non-paramétrique. Dans ce cas, nous avons utilisé le coefficient r de Pearson, pour représenter les niveaux de ressemblance ou de différence entre chacun des participants.

Le calcul de l'ampleur de la corrélation, pour être significatif, est basé sur une estimation de l'erreur type (SE), soit SE $=1/\sqrt{N}$, où N correspond au nombre d'affirmations. De façon générale, les corrélations sont statistiquement significatives si leur valeur est de supérieure 2 à 2,5 fois à la valeur de l'erreur type. La valeur considérée dans notre cas est de 2,58 ($1/\sqrt{N}$), ce qui correspond à une fiabilité de 99% (ce qui revient à dire que les valeurs r vont se trouver dans un intervalle : +/- 2,58 $1/\sqrt{N}$) (Brown, 1993).

3.2.5.2.- Analyse factorielle

L'étape suivante est celle de l'analyse factorielle. Elle permet d'identifier les groupes de participants qui partagent des points de vue semblables, d'examiner le nombre de groupes différents (Brown, 1980 et 1993).

Les participants qui ont une même perception vont faire partie du même facteur.
Il existe de nombreuses méthodes permettant de réaliser cette analyse, mais leurs principes sont les mêmes. La modélisation des données se décompose en facteurs, qui présentent certaines propriétés.
Les objectifs de l'analyse consistent à :

- Obtenir de nouvelles variables qui expliquent ou décrivent l'information sans redondances (qui ne soient pas en corrélation).
- Perdre un minimum d'informations.
- Différencier de la meilleure façon possible les sujets analysés, de façon à pouvoir expliquer la variable.

Stephenson, le créateur de cette méthodologie, a eu recours à la méthode du centroïde, du fait de sa relative simplicité, surtout sans recours à l'informatique. Burt (1972), cité par Brown (1993) a démontré que même s'il ne s'agit pas de la méthode la plus précise, elle produit les mêmes résultats que les autres méthodes.

Dans le cas qui nous intéresse, nous avons utilisé celle des composants principaux qui s'appliquent seulement avec des variables quantitatives, alors qu'AFC (analyse des facteurs de correspondances) et par extension AFM (analyse factorielle multiple) s'appliquent aussi avec des variables

qualitatives. La routine la plus fréquente et qui a été utilisée dans ce travail est celle des composants principaux et de la rotation vari max. L'analyse statistique a été faite par l'intermédiaire du programme PQMéthod, version libre 2.11 de Schmolck/Atkinson.

L'analyse factorielle nous indique le poids relatif de chacun des facteurs, représentés par les coefficients de corrélation et qui montrent comment chacun des participants et leur grille de classement Q sont reliés par rapport au réglage théorique du facteur. La présence de nombreux facteurs orthogonaux (indépendants) met en évidence les différents points de vue des participants (Brown, 1993).

Le nombre de facteurs devant être utilisés dépend de la variable de classification des participants. La bibliographie (Addams, 2000 ; Stephenson, 1953 et 1978) recommande l'utilisation de 7 facteurs, préalable à la rotation (Brown, 1980), même si un nombre si élevé de facteurs n'est pas nécessaire pour chacune des situations particulières et pour émettre des conclusions, car seulement une partie d'entre eux expliquent la variance.

Le critère statistique le plus souvent utilisé pour déterminer la signification ou non d'un facteur n'est pas celui de ses propres valeurs; par convention, les valeurs supérieures à 1 sont prises en compte. Brown S. (1980) recommande la plus grande attention en ce qui concerne l'utilisation de ces critères, car ils peuvent être des facteurs statistiquement significatifs, mais sans signification quant aux effets de l'étude ou des facteurs qui sont sous-estimés du fait de la variance, mais qui ont un intérêt théorique. Brown S. (1986) met l'accent sur le fait que « l'importance d'un facteur ne peut pas seulement être déterminée par rapport à des critères statistiques, mais qu'il faut considérer le contexte dans lequel le facteur est organiquement relié ».

Plus il y aura de participants compris dans un facteur plus celui-ci sera représentatif.

Des considérations semblables doivent s'appliquer à la rotation des facteurs. L'objectif de la rotation est de maximiser la variance entre les facteurs et de la minimiser en leur sein. La rotation varimax est la plus fréquemment utilisée. Elle met en évidence l'orthogonalité; dans un cas de figure idéal, les classements auront une forte corrélation avec un facteur et n'en auront presque pas avec les autres. Tout cela favorise l'interprétation, mais, pour reprendre les considérations sur la signification statistique ou théorique des facteurs, il faut être attentif. Chaque facteur résultant représente un ensemble de points de vue ayant une forte corrélation entre eux et une faible corrélation avec les autres.

3.2.6.- Calcul des résultats des facteurs

La dernière étape avant la description et l'interprétation des facteurs consiste à calculer les résultats des affirmations de chacun des facteurs. En général, l'interprétation des facteurs est faite à partir des corrélations. Dans le cadre de la méthodologie Q, les interprétations se font sur la base des résultats des facteurs.

Le but est de mettre en place une grille Q pour chacun des facteurs, le résultat de chaque affirmation correspond à la moyenne pondérée et normalisée d'une affirmation (Z résultat) des participants qui définissent le facteur. Sur cette base, les affirmations peuvent être attribuées à une distribution quasi normale, ce qui entraîne un classement Q idéal pour chacun des facteurs.

Ce classement Q attribué au facteur représente un participant hypothétique présentant une corrélation 1 par rapport au facteur et qui aurait ordonné l'ensemble des affirmations.
La différence entre les résultats correspond à l'ampleur de la différence entre les résultats d'une

même affirmation au sein de deux facteurs, pour qu'ils soient statistiquement différents. Quand le résultat d'une affirmation au sein de deux facteurs est supérieur à la différence, l'affirmation est considérée comme distinctive.
Une affirmation qui ne fait de différence entre aucun des facteurs identifiés est considérée comme facteur de consensus. Ces résultats de la grille théorique attribuée au facteur montrent les affirmations qui méritent une attention spéciale au moment de la description et de l'interprétation du facteur (Van Exel & de Graaf, 2005).

3.2.7.- Stabilité des facteurs

Chacun des facteurs représente la perception du thème, commune aux personnes qui intègrent le facteur, l'obtention des 'résultats' au sein des facteurs facilitant un examen plus direct de cette perception. La capacité des affirmations à différencier un facteur d'un autre dépend de la stabilité de chacun des facteurs, qui, quant à lui, dépend de la stabilité de la perception des personnes qui composent le facteur.

Selon certains auteurs (Steller & Meurer, 1974), l'expérience indique que les coefficients de fiabilité d'une personne avec elle-même sont normalement de 0,80. La fiabilité d'un facteur peut être estimée grâce à la formule suivante :

$r_{xx} = \dfrac{0.80p}{1+(p-1)0.80}$ où : p correspond au nombre de personnes qui définissent un facteur.
0,80 est la fiabilité moyenne estimée, y r_{xx} est la fiabilité composée du facteur, fonction du nombre de personnes qui définissent le facteur. Par conséquent, plus le nombre de personnes qui composent le facteur est important, plus la fiabilité de celui-ci augmente.

L'importance de la fiabilité réside dans le fait que l'erreur type des résultats du facteur est exprimée par la formule :

$SE_{fs} = S_x\sqrt{1-r_{xx}}$, où S_x est l'écart type de la distribution de la grille utilisée. Ainsi, plus la fiabilité composée est élevée, plus l'écart de l'erreur associée aux 'résultats' des facteurs sera faible. Ces erreurs types des facteurs sont, quant à elles, à la base de la détermination, si les valeurs assignées à une affirmation au sein de deux facteurs différents sont différentes de façon significative. Il faut les combiner à l'erreur type des différences :

$$SED_{x-y} = \sqrt{SE_x^2 + SE_y^2}$$

Dans ces conditions, la différence entre les valeurs doit normalement suivre une distribution normale, de façon à ce que nous puissions considérer une différence significative ($p<0,01$) pour celles qui présentent un indice supérieur à 2,58 (SED).

3.3.- Enquête auprès des abattoirs

L'enquête est l'application d'une procédure type de collecte d'informations – orales et écrites – à partir d'un échantillon de personnes, au sujet d'aspects structuraux; que ce soit par rapport à certaines caractéristiques sociodémographiques ou à des opinions concernant certains thèmes spécifiques. L'information est recueillie de façon structurée et l'attention est la même pour toutes les personnes (D'Ancona, 1998).

La structure cherche à réduire les biais et la standardisation assure une fiabilité et une validité, ainsi qu'une capacité à généraliser. Il s'agit d'une façon efficace de collecter des informations à partir d'un échantillon important. Cela permet aussi de déterminer statistiquement la viabilité de la fiabilité et la signification statistique. Ce système est souple, car il permet de révéler de nombreux niveaux d'informations et de les gérer relativement facilement. Le résumé de l'information est simple.

Néanmoins, il existe des limitations. Ainsi, une interrogation subsiste étant donné que les personnes cherchent à répondre ce que l'enquêteur veut entendre, l'émergence de représentations sociales (perceptions) qui les conditionnent n'en est que plus compliquée. Que ce soit lors de l'élaboration des questions (enquête) ou de l'analyse de l'information recueillie, l'expert a un fort impact et l'information apportée suit la ligne de pensée établie par ce dernier.

Kertzer & Fricke (1997) ont établi « qu'il y a une prise de conscience des limitations des enquêtes lorsqu'il s'agit de révéler une information précise qui pose toutes les nuances et les textures des différents niveaux de réalité sociale ».

L'enquête auprès des abattoirs a pour but de connaître :

- L'état actuel de l'industrie en ce qui concerne l'adoption des normes d'innocuité et de qualité.
- Les difficultés liées à la mise en œuvre de ces différentes normes.
- Les bénéfices perçus par rapport à cette mise en œuvre.
- Les coûts provenant de la mise en place des programmes de certification.

L'enquête est basée sur la structure présentée par Cao (2005), même si elle a été transformée pour s'ajuster à la réalité particulière de l'Uruguay.

Les abattoirs ayant répondu à l'enquête ont été sélectionnés à partir de la liste des industries habilitées à l'abattage de bovins par l'INAC. Cette liste comprend 36 abattoirs qui s'occupent aussi bien d'exportation que d'approvisionnement interne. Au total, 13 abattoirs ont participé à l'enquête, ils représentaient 76% de l'abattage bovin en Uruguay en 2008 (1 701 779 bêtes sur un total de 2 213 277[11]).

11 D'après l'information de l'Institut national des viandes, Direction de l'information et de l'analyse économique. Production par catégorie et par établissement.

4.- Résultats

4.1.- Entretiens avec des informateurs qualifiés

Les entretiens ont été réalisés en présence des personnes entre le mois de mai 2009 et le mois de janvier 2011. La durée des entretiens a varié de 30 à 90 minutes et ont été digitalisés. Les entretiens 1, 3, 4, 5 et 6 ont été utilisés comme références pour l'élaboration des assertions de la méthodologie Q.

Les profils et la position des personnes ayant répondu aux entretiens ont été rajoutés.

Entretien 1 : Pablo Caputi
Directeur de la Direction de l'information et des analyses économiques de l'INAC et professeur d'économie agraire à l'Université. Ses opinions correspondent à la vision de l'académie.

Entretien 2 : Ricardo Robaina
Responsable de la Direction de contrôle et de développement de la qualité de l'INAC. Son opinion correspond à la perspective de l'Institut national des viandes sur le thème de la qualité des viandes et la promotion.

Entretien 3 : Juan Lema (ingénieur agronome)
Il est lié à l'industrie des abattoirs et au secteur des exportations. Il a travaillé à l'INAC et à la Faculté d'agronomie. Ses opinions correspondent à celles des abattoirs.

Entretien 4 : Daniel Garín (ingénieur agronome)
Directeur du Plan d'élevage du ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche. Il représente le secteur politique, en particulier les opinions du ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche, où il est actuellement sous-secrétaire d'État. Il a été chercheur à l'Université dans le domaine de la traçabilité et de la nutrition.

Entretien 5 : Virginia Guardia (ingénieur agronome)
Elle est liée à la FUCREA (Fédération uruguayenne des groupes CREA) et au projet CARNECrea. Ce projet, qui a commencé en 2005, cherche à mettre en place un Projet de coordination de la chaîne de la viande. Elle a été chercheuse universitaire sur les systèmes de paiement et de contrats en vigueur au sein de la chaîne de la viande.

Entretien 6 : Gustavo Basso
Il est éleveur, marchand de bétail et Président de l'Association des marchands de bovins. Il travaille avec une entreprise qui met en liaison des investisseurs et des éleveurs.

Entretien 7 : Gustavo Gonzalez
Il s'agit du Président de l'AUTHA (Association uruguayenne des transporteurs de bétail). Il représente la perception des transporteurs de bétail.

Entretien 8 : Jorge Lopez
Il est PDG d'Abasto Santa Clara S.A., entreprise liée à un abattoir qui ne travaille que pour le marché interne (boucheries et supermarchés). Il représente l'opinion des acteurs liés au marché interne au détail.

Entretien 8 : Guzmán Telechea (ingénieur agronome)
Vice-président de l'Association rurale de l'Uruguay, principale institution représentant le corps des éleveurs de l'Uruguay et l'une des institutions les plus anciennes de représentation professionnelle

(fondée en 1871). Il s'agit de l'institution la plus représentative du secteur de l'élevage.

4.1.1.- Résumé des entretiens

Entretien 1 : Pablo Caputi (Université de la République)
La vision académique de l'impact des normes d'innocuité et de qualité sur le secteur établit une distinction très claire entre celles-ci, surtout lorsqu'il s'agit de la qualité et des attributs spécifiques qui doivent être définis.

En ce qui concerne l'innocuité, la vision de M. Caputi est qu'il s'agit surtout d'une exigence imposée par le marché à l'industrie en tant que condition d'accès à ce dernier, alors que la qualité est due à la destination commerciale des produits vendus par l'industrie. Par conséquent, il existe une différence appréciable par rapport aux motifs de ces changements.

M. Caputi soutient que le principal catalyseur des changements ayant eu lieu au sein de la chaîne de la viande est celui de la question sanitaire, qui a permis à l'Uruguay d'avoir accès aux marchés de l'Europe et des États-Unis. Il considère que le circuit exportateur existant en Uruguay, lié aux marchés les plus exigeants en matière d'innocuité, se démarque fortement des industries qui ne travaillent que pour le marché interne. Cela entraîne une distinction entre les industries en ce qui concerne l'application des normes d'innocuité et de qualité. Il existe une différence entre celles qui les appliquent (à cause d'une pression du marché externe) et celles qui ne s'occupent que du marché domestique. Toutefois, il considère que le processus d'adoption des normes d'innocuité et de qualité n'entraîne pas de changements (dus à leur adoption) quant à la relation de pouvoir entre les industries et les producteurs.

Il considère que pour le secteur industriel les exigences les plus importantes dues aux normes de qualité doivent être acceptées ou rejetées « telles quelles » sans discussion ou modifications. Il n'y a pas d'analyses des coûts et des bénéfices, voire une vision proactive d'adoption en tant qu'étape d'un processus d'amélioration de la différenciation des produits.

Consulté sur l'axe central de la discussion entre les producteurs et les industriels de la chaîne, M. Caputi a déclaré que le problème se résume à une question d'asymétrie de l'information quant à la définition du prix des taurillons, et que les réclamations sont les mêmes depuis quelques années. Il ne pense pas que l'adoption des normes d'innocuité et de qualité a déplacé les relations de pouvoir entre les producteurs et l'industrie, il s'agit plus d'un changement au sein du secteur industriel.

La relation entre l'action de l'État et l'industrie, d'un côté, et les producteurs, de l'autre, est pour lui traversée par un double manque de coordination et des messages contradictoires. La relation État-industrie est ternie par des objectifs apparemment divergents : l'industrie liée au commerce extérieur subit des changements importants en ce qui concerne les prix, les destinations et les produits, ce qui ne lui permet pas de maintenir des engagements à long terme, mais lui permet d'optimiser ses résultats économiques, et donc de mieux payer sa production à l'éleveur ; alors que, l'État pense au développement d'alliances à long terme liées à des processus plus lents de développement des marchés, et parfois des marques permettant de différencier des produits. Il s'agit donc de deux dynamiques différentes en matière d'objectifs stratégiques : d'un côté, le court terme qui permet d'optimiser les résultats économiques et, d'un autre côté, le long terme qui amène une valeur ajoutée. Les stratégies d'adoption de normes de qualité et l'augmentation de la valeur ajoutée ne sont pas coordonnées chez ces deux acteurs.

Il a pris comme exemple de manque de coordination entre l'État et les abattoirs le cas du marché américain où l'Uruguay a rencontré des difficultés d'accès à cause de l'inaction des autorités face aux changements de contrôle des lots dus à un risque éventuel de contamination à l'E.Coli. Il a

ajouté que face aux bons prix obtenus en Russie, l'industrie n'a plus fait attention au marché des USA, raison pour laquelle ni l'industrie, ni les autorités sanitaires uruguayennes n'ont pensé qu'il fallait prendre en compte ces nouvelles exigences sanitaires. Cette lenteur a rendu plus difficile l'entrée de la viande uruguayenne, car cette exigence n'a été respectée que dans le cadre d'un délai légal, alors que des concurrents directs de l'Uruguay, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, avaient déjà pris les devants. Pour M. Caputi, cet exemple illustre bien l'existence de thèmes qui peuvent être critiques à cause de problèmes de coordination des efforts entre l'industrie et l'État, voire d'un modèle de relation entre les différents acteurs.

En ce qui concerne les relations entre l'État et les producteurs primaires, il existe une vision de la part des producteurs selon laquelle la participation à des programmes de certification n'est motivée que par une possibilité d'amélioration des prix de vente, sans considération stratégique impliquant une participation en tant que maillon clé d'une chaîne de distribution, dans le cadre d'un effort intégré. Pendant les années 1990, l'État a permis un rapprochement entre les éleveurs et les consommateurs dans une tentative de contournement de l'industrie, mais cette stratégie s'est montrée peu intéressante et n'a pas donné de bons résultats. En plus de cette stratégie incorrecte où la valeur ajoutée manquait au sein de la chaîne, il faut ajouter la forte augmentation des prix des matières premières, surtout de la viande, qui a fait que toutes les considérations stratégiques à long terme ont été relativisées à cause d'une bonne conjoncture économique à court terme. Dans ce contexte, la volonté de l'État concernant la participation des producteurs à l'effort de valorisation du produit et à leur liaison avec le dernier maillon de la chaîne (consommateur) n'a pas eu de continuité, dans le cadre de la réalité commerciale dans laquelle se trouve le pays.
Finalement, il considère que le changement ayant lieu au sein de la structure de l'industrie est un message d'avenir pour les relations producteur-industrie et la mise en œuvre des normes de qualité et d'innocuité.

Il croit que la présence d'un nouveau modèle, associé aux investissements de Breeders & Packers en Uruguay, entraîne la mise en place d'un nouveau concept (par rapport au modèle historique existant en Uruguay) permettant d'atteindre le client final grâce à une structure intégrée, et où le modèle des abattoirs est associé à une structure intégrée partant de la production primaire (avec 30% de la production en mains propres), avec un contrôle de la génétique. Ce modèle devra à l'avenir lutter contre la concentration des prises de décisions provenant de l'industrie, et surtout des entreprises brésiliennes qui ont d'autres objectifs, même si elles cherchent aussi à intégrer un système de production qu'elles détiennent. M. Caputi soutient que ces changements expliquent différents aspects des choses : d'une part, la qualité du bétail uruguayen et les avancées obtenues sur l'innocuité permettent de réaliser des investissements dans ces domaines. D'autre part, l'intégration, basée sur des systèmes de production intensive fait qu'il est plus difficile pour un observateur extérieur de déterminer l'origine des marges de l'industrie (s'agit-il de l'engraissement, de l'abattage ou de la vente à l'étranger?). En tout cas, il est clair que la qualité du bétail uruguayen est telle que cela permet ces développements industriels et commerciaux. De plus, la stratégie de l'autre grand acteur de l'industrie, Marfrig, indique une mise en place de stratégies commerciales d'achats basées sur des attributs plus sophistiqués que le système de typage officiel. Il s'agit d'un signe qui montre que l'entreprise veut placer ses produits sur le marché externe et d'un signe de qualité du marché interne.

La vision des années 1990, où l'État a misé sur les producteurs pour ajouter de la valeur, étant donné que cette valeur n'était pas produite de façon correcte (en s'appuyant sur la valorisation d'attributs comme la race, le système d'élevage ou l'alimentation) n'a amené que de faibles résultats et a été ressentie comme une menace stratégique pour l'industrie, qui l'a interprétée comme un effort destiné à réduire ses marges.

Dans cette perspective, où deux modèles industriels indiquent un développement commercial qui va

au-delà des initiatives officielles, il peut s'agir d'une indication d'intégration à venir au sein du secteur. Toutefois, la base de discussion reste clairement la même : il n'y a pas d'agenda stratégique d'analyse à long terme pour la chaîne.

Entretien 2 : Ricardo Robaina (INAC)
La vision de l'INAC sur les impacts des normes d'innocuité et de qualité est basée sur un système d'action qui concerne surtout la qualité. À partir de ce point de vue, cet organisme a développé une trajectoire qu'il continue à suivre.

M. Robaina considère que l'adoption des normes de qualité n'a pas modifié la relation de pouvoir entre l'industrie et les éleveurs, notamment parce que l'approche du thème en Uruguay a cherché une intégration de cette valeur. Dans ce sens, il a mis l'accent sur le rôle prépondérant de l'Institut, aussi bien en ce qui concerne les efforts de certification qui dépendent de l'Institut que des programmes externes de promotion. L'idée est qu'étant donné que la certification appartient à l'INAC, où tous les acteurs sont représentés, et qu'il s'agit d'une entité politiquement forte, les bénéfices des programmes qui sont développés touchent toute la chaîne.

M. Robaina, après avoir été consulté sur le rôle de l'Institut par rapport au contrôle officiel de qualité, a indiqué que l'une des valeurs permettant une prise de part de marché externe repose sur le fait que l'INAC est l'organisme qui certifie la qualité commerciale des produits. Pour lui, l'État doit tenir ce rôle, surtout par rapport à deux facteurs clés : une plus grande demande de certifications externes et des antécédents de non-respect de la part de l'industrie. Il ne pense pas qu'il existe un conflit d'intérêts au sein de l'Institut qui, en plus d'être juge, participe aux programmes de certification.

En ce qui concerne les efforts de promotion générique, il considère que les directives mises en place par l'INAC sont le résultat des décisions de son comité directeur, au sein duquel participent largement les différents acteurs. Il réfute la critique que ce type d'activité puisse aller au-delà de ce qui serait possible en termes commerciaux pour les abattoirs. Par conséquent, il ne voit pas de conflit entre ce qui se fait en matière d'effort de promotion générique et ce que demandent certains acteurs.
Lorsque nous l'avons interrogé sur les faibles résultats obtenus par les programmes locaux de certification, il nous a déclaré que l'Institut n'a qu'une responsabilité partielle (dans ce cas, l'Institut a développé le programme et l'a mis à disposition des acteurs), car il n'assure pas sa viabilité commerciale, celle-ci revenant aux différents acteurs. Il n'est pas d'accord sur le fait que ces programmes entraînent des coûts significatifs pour ceux qui y participent, puisque, étant donné que l'INAC sponsorise l'initiative, une bonne partie de ceux-ci sont absorbés. Il croit que le système de travail de l'Institut en matière de promotion est adapté à l'insertion internationale du pays et il justifie l'importance donnée au marché nord-américain du fait de son poids relatif concernant les ventes de viandes uruguayennes.

Finalement, nous lui avons demandé si le processus lié aux bénéfices de certification amène différentes parties de la chaîne à les utiliser comme mécanisme de captation de valeurs au détriment d'autres secteurs. Il nous a répondu que cela renforce le rôle de l'INAC quant à la diffusion d'informations sur la réalité commerciale et technique de ce qui se passe au niveau de toute la chaîne, et surtout en ce qui concerne les aspects industriels et commerciaux, aussi bien internes qu'externes. Il défend le rôle de l'Institut quant à cette question, même s'il ne considère pas qu'il s'agit d'un élément qui a permis des conduites opportunistes, surtout de la part des éleveurs.

Entretien 3 : Juan Lema (Abattoirs)
La vision d'un abattoir
Les abattoirs ne croient pas que l'adoption des normes d'innocuité et de qualité modifie les relations

de pouvoir entre l'industrie et les éleveurs. M. Lema considère que les normes de certification du processus rendent l'industrie plus professionnelle et donc plus compétitive.
Il croit que la certification d'innocuité et la qualité sont des sujets différents en tant que concepts. Dans un sens plus large, les certifications n'apportent pas toujours de bénéfices pouvant être attribués aux producteurs. Il reconnaît aussi qu'il n'existe pas de marché clairement différencié concernant l'achat de produits certifiés, sauf si les circonstances l'exigent. Le paiement d'un actif spécifique (certificat) n'a lieu que si le producteur obtient un bénéfice supplémentaire qui justifie une augmentation de la dépense.

La vision de l'industrie par rapport aux causes qui poussent à adopter ces processus consiste à considérer que cela permet d'avoir accès à des clients ayant un pouvoir d'achat plus élevé et d'améliorer la consistance de l'offre. Il est donc intéressant d'obtenir de meilleures conditions d'accès aux marchés, même si le pourcentage que représentent ces produits par rapport à l'ensemble des activités de l'industrie est difficile à estimer.

Il existe certains programmes, comme la production biologique, où les prix sont considérés comme avantageux, car le produit final permet de dégager des marges plus importantes. Il ne pense pas que les programmes de certification d'attributs de qualité aient un impact sur la chaîne d'approvisionnement de l'industrie. La logique de l'industrie par rapport à la certification est basée sur le produit final, pas sur l'éleveur qui développe l'animal. Dans ce sens, l'industrie est intéressée par l'accroissement d'une valeur ajoutée interne, sans pour autant en faire bénéficier la production en aval (dans la mesure de ses possibilités).

Il croit que l'augmentation croissante de la certification de qualité et d'innocuité a amélioré la capacité de l'industrie, ainsi que sa compétitivité, ce qui a eu un impact quant à l'augmentation des parts de marché. Il estime que chaque fois que cela a été possible, l'industrie a repassé des bénéfices en aval (prix du bétail), même si cela n'est pas toujours un objectif de l'industrie.

En ce qui concerne la coordination des efforts publics et privés, il croit qu'elle peut fonctionner efficacement, malgré des problèmes lorsque les stratégies s'opposent, comme lors des conflits ayant eu lieu par rapport à la responsabilité liée à la certification de la qualité commerciale ou à la promotion de la marque de Pays (Uruguay naturel). Il considère que la question selon laquelle l'État serait allé au-delà de la promotion générique de la viande comme naturelle n'a pas été réglée. Pour illustrer cela, il s'appuie sur le fait que les objectifs ayant été proposés au départ n'ont pas été atteints. Pour lui, le consommateur finit par être perturbé par la confusion créée entre les attributs et le marché spécifique. En somme, il estime que les relations de pouvoir entre les éleveurs et l'industrie n'ont pas été modifiées, sauf dans le cas des produits qui sont considérés comme des actifs spécifiques, produits dont le poids commercial est faible.

Il considère qu'il y a des problèmes de coordination en ce qui concerne la définition d'un agenda stratégique pour le secteur. Il devrait être élaboré sur la base de considérations stratégiques qui transcendent l'élevage et prendre en compte l'interaction avec l'agriculture, l'augmentation des coûts de production et l'efficacité globale du système. Il croit que les efforts de promotion n'ont pas donné les résultats escomptés par rapport à la diffusion dont ces activités ont bénéficié.

Selon lui, le futur du secteur passe par une augmentation de la valeur ajoutée des coupes et des contrôles de qualité, qui doivent être plus exigeants. Il s'interroge sur le rôle de l'INAC pour ce qui est du contrôle de la qualité commerciale au sein des installations des abattoirs.
Il a également signalé que le client final ne valorise pas vraiment les certifications et qu'il donne plus d'importance à la réputation commerciale de la marque. Les achats de bétail destiné à des objectifs spécifiques de la marque ne représentent que de 10 à 15% du total, le reste étant composé par les bêtes qui se trouvent sur le marché.

De plus, il a indiqué que les changements les plus importants au niveau de l'industrie concernent l'arrivée des étrangers, mais que l'INAC continue à opérer comme si les installations se trouvaient encore entre les mains d'administrateurs locaux. Il estime qu'aussi bien les éleveurs que l'industrie n'ont pas volonté de s'entendre sur la transparence des prix et un système de paiement basé sur la qualité.

Pour ce qui est de l'appropriation de la valeur ajoutée, il a signalé que l'idée selon laquelle l'éleveur peut atteindre directement le consommateur final sans passer par l'industrie est une simplification du problème. En effet, l'industrie est souvent obligée, pour soutenir un projet de certification liée à des attributs spécifiques de le financer à partir d'autres produits qu'elle détient. Il a rappelé que les perceptions de qualité sont subjectives chez les consommateurs, qu'elles changent, ce qui complique la perception commerciale de l'industrie. Il s'agit là de la raison pour laquelle il n'est pas possible de formuler une proposition plus stable quant aux produits. Tout cela fait qu'il existe de nombreuses fantaisies commerciales chez les éleveurs par rapport aux différentes alternatives permettant d'ajouter de la valeur à la chaîne.

Il nous a déclaré que l'entreprise dans laquelle il travaille, qui est le plus grand groupe d'abattoirs de l'Uruguay, ne se voit pas comme décideur des normes d'innocuité et de qualité du pays, même s'il reconnaît que le secteur privé est plus rapide que le secteur public sur cette question.

Entretien 4 : Daniel Garín (ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche).
Il considère que l'adoption des normes d'innocuité et de qualité n'affecte pas les relations de pouvoir entre l'industrie et les éleveurs. Pour lui, il s'agit plus d'une perte de souveraineté nationale qui transcende les problèmes entre les éleveurs et les industriels. Il s'agit essentiellement de normes privées qui rognent la souveraineté des États nationaux et l'industrie est victime des circonstances. Il comprend que l'industrie concentre moins d'acteurs ayant la capacité de diminuer les effets négatifs de l'imposition de normes de plus en plus exigeantes.

Il croit que, dans le cadre de la certification des produits et des processus, l'industrie est plus capable de trouver des réponses, car elle peut appréhender non seulement le résultat final mais aussi la façon d'obtenir ce résultat. En tout cas, il voit l'imposition de normes comme une menace à la compétitivité industrielle ce qui, indirectement, touche la chaîne. Il pense que l'industrie n'exerce pas plus de pression parce qu'elle peut encore absorber les coûts représentés par les processus de certification.

Il estime que, les acteurs n'ont pas mis en place d'agenda stratégique concernant le thème de la certification, de ses éléments centraux et des accessoires en matière de normes de certification. Il croit que la chaîne souffre d'un sérieux problème de coordination.

Pour lui, l'une des erreurs historiques la plus grave vient du fait que les acteurs ont été remplacés, alors qu'il aurait mieux valu essayer de les coordonner. Selon lui, cela est spécialement négatif pour les membres d'une partie de la chaîne. En Uruguay, l'élevage maintient son niveau économique grâce aux ressources naturelles de plus en plus valorisées, mais n'a que peu de valeur ajoutée. Le revenu actuel des différents acteurs est très important, ce qui fait que les problèmes de coordination sont mis sur un deuxième plan et, qu'aujourd'hui, parler de certification pour améliorer la valeur ajoutée n'intéresse pas. L'industrie est considérée comme précapitaliste et comme axée sur des produits dont la valeur ajoutée est faible.

M. Garín reconnaît qu'il existe des changements importants au niveau de l'industrie quant à la structure de l'industrie et de ses acteurs (surtout les Brésiliens). Il croit que la stratégie de certification développée par l'INAC est faible et imprégnée d'une vision politique provenant des gouvernements précédents (libéraux), qui ne cherchaient qu'à assurer des conditions de marché,

sans vision de développement des chaînes productives et sans vision stratégique.

Il considère que le changement marquant de la nouvelle direction de l'administration est dû à ce qui se passe au niveau de la traçabilité individuelle du bétail.

Ce programme est passé d'un projet pilote à un plan massif, auquel l'industrie « se soumet » sans avoir participé auparavant à ce type de plan au niveau du secteur.

Ce responsable considère que l'Uruguay n'a pas encore décidé quel chemin il devait suivre : augmenter la production à l'hectare en considérant la viande comme un produit de base sans différenciation ou, au contraire, chercher à mieux vendre la viande grâce à une valorisation de ce produit. Il croit que la structure actuelle de l'industrie ne permet pas de mettre en place une stratégie de valorisation des produits.

Finalement, il considère que l'industrie n'ajoute pas de valeur aux produits qu'elle vend. Il y a 20 ans qu'ils vendent les mêmes produits, ce qui montre qu'il n'y a pas d'intégration de la chaîne en aval. L'industrie continue à baser sa stratégie d'approvisionnement en matière première sur une offre abondante de bétail, produit grâce aux ressources naturelles.

Entretien 5 : Virginia Guardia (FUCREA) La vision des techniciens.
Elle considère que de façon générale l'adoption des normes d'innocuité et de qualité n'affecte pas les relations de pouvoir entre l'industrie et les éleveurs. Elle trouve qu'il existe quelques initiatives privées qui peuvent conduire à cette conclusion, avec par exemple le cas de Breeders and Packers. Elle estime que ce système de certification, dont les coûts sont partagés, est un modèle intégrateur (même s'il y a une plus forte concentration de pouvoir au sein de l'industrie) entre les éleveurs et l'industrie. Toutefois, il ne s'agit pas de la situation générale qui peut être observée dans le pays.

Elle considère qu'une variable-clé, qui normalement n'est pas analysée, est celle du temps de mise en place des certifications. Elle a cité le cas de la production biologique: ceux qui sont arrivés les premiers ont « pris »le marché et ceux qui ont essayé de s'y installer ont rapidement été obligés d'offrir de meilleures conditions que celles qui étaient offertes par ceux qui étaient déjà installés. Pour elle, la valeur des certifications qui favorisent le commerce extérieur dépend du marché avec lequel l'industrie travaille, et, qu'en général, cela ne change pas vraiment l'insertion internationale du pays, même si cela entraîne une différenciation entre les industries.

La vision des éleveurs est que les certifications ont été mises en place avec l'argument que ce mécanisme permettrait de conquérir des niches de marché et de valoriser la production, et que rien de cela n'est arrivé. Le processus d'adoption des certifications n'est pas un élément stratégique imposé par l'industrie, il s'agit d'un processus anarchique. La certification qui atteint le plus les éleveurs est celle de la Viande naturelle, proposée par l'INAC, mais elle n'a que peu de résultats en termes commerciaux.

Elle croit qu'il existe une confusion en ce qui concerne la valeur de la marque Pays et le processus de certification du protocole de Viande naturelle de l'INAC. Elle considère qu'il s'agit là d'un exemple clair de manque de vision stratégique par rapport aux rôles de promotion générique et aux efforts de mise en place de certificat permettant de valoriser le produit. De la même façon, elle considère qu'en comparant les résultats obtenus et les efforts faits pour promouvoir et diffuser les bénéfices supposés des systèmes de certification d'innocuité, de qualité et de traçabilité, il est possible de voir la différence et « l'exagération » de ces mêmes bénéfices supposés. En la matière, il n'y a que très peu de coordination entre les efforts réalisés par l'INAC et ceux de l'industrie.

Pour elle, il y a un divorce entre la réalité commerciale uruguayenne et les efforts de promotion

générique et de certification. Elle estime que l'éleveur est beaucoup plus sensible à ce que dit et met en œuvre l'INAC qu'à ce qui vient de l'industrie (qu'il voit avec suspicion et comme peu fiable). Toutefois, elle estime que les nombreux efforts réalisés par les éleveurs pour réussir à augmenter la valeur de leur produit sont plus le fruit d'une approche très pragmatique de la relation entre le producteur et l'industrie que d'une promotion de l'État.

Elle voit un sérieux problème de coordination entre les éleveurs, l'industrie et l'État quant à la vision stratégique du thème des certifications. Cela est particulièrement grave dans le cas de la promotion générique du produit au niveau public. Elle considère que l'INAC va au-delà de ce que le secteur veut ou peut développer. Dans l'état actuel des choses, la relation entre les éleveurs et l'industrie, aussi bien en ce qui concerne la traçabilité que la certification de qualité, est plus un indicateur pour les affaires ou les options commerciales qu'une alternative de liaison à long terme.

Elle signale que cette pauvreté relationnelle provient d'une logique commerciale à court terme des abattoirs qui, en association avec les bons prix atteints par le produit, font que ceux-ci relativisent beaucoup la valeur des certifications en tant qu'instruments d'intégration et de valeur ajoutée. Il est difficile de savoir si la relation entre l'éleveur et l'industrie est due à une question de qualité ou de fidélité commerciale, car de nombreuses industries utilisent plus les programmes de certification comme instruments de captation de l'offre que comme renouvellement de la relation en aval de la chaîne.

Pour elle, l'industrie n'est vraiment intéressée que par une amélioration de l'efficacité de l'abattage, beaucoup plus que par la destination de ses produits. Elle considère que la façon de raisonner de l'industrie dans ce cadre actuel de logique à court terme ne permet pas de considérer un processus d'intégration basé sur des certifications de produits ou de processus comme stratégiquement valable. De plus, dans le contexte commercial actuel, où la valeur des propriétés a atteint des niveaux historiques, le besoin d'obtenir des certificats pour bénéficier de meilleures conditions n'est pas intéressant.

Finalement, elle a une opinion négative concernant les projets qui ont été développés par les éleveurs pour contourner l'industrie afin d'augmenter leurs bénéfices.

Entretien 6 : Gustavo Basso (ACG) La vision des marchands de bétail.
Nous lui avons demandé comment la chaîne crée de la valeur. Il nous a répondu que la valeur de l'animal est définie par l'industrie qui le transfert en aval. Il estime qu'après de nombreuses années d'investissements dans la santé, la traçabilité et la qualité, les résultats observés ne sont pas visibles, surtout par rapport aux prix de vente du Brésil sur le marché international.

Pour lui, la certification des produits et des processus est considérée avec méfiance, comme s'il s'agissait d'un intrant de peu de résultats. Il considère que la régulation de la qualité est basée sur le marché, qui laisse une place à des organismes comme l'INAC au moment de participer au processus.

Il considère que le privé fixe les normes et donc leur valeur commerciale. Il croit que la présence de plus de certifications d'innocuité et de qualité ne change pas vraiment l'insertion et la réalité commerciale du producteur uruguayen. Le producteur uruguayen s'est progressivement désintéressé des normes de certification d'innocuité et de qualité, du fait des résultats médiocres qui ont été obtenus. Dans le cas de la production biologique, l'augmentation des prix varie entre 2 et 5%, ce qui est insuffisant pour espérer faire des adeptes et/ou améliorer le résultat final de façon significative.
Il estime que les acteurs ont des intérêts différents par rapport aux certifications et qu'il n'est pas possible de mettre en place une coordination stratégique cohérente.

Il considère qu'il n'y a aucune coordination entre l'État, les producteurs et l'industrie. Il a un point de vue très particulier sur l'INAC qu'il considère comme très aligné par rapport aux intérêts des abattoirs, ce qu'il considère comme dangereux pour le développement de la libre concurrence entre les parties.

Pour lui, les éleveurs ne font pas partie des discussions sur les voies à suivre en termes d'adoption des normes d'innocuité et de qualité. Il faut relativiser le rôle de l'État, le rôle unique de l'État, en tant qu'agent de contrôle. L'État vend une image de contrôleur de qualité qui est en fait commercialement ajusté par le système. Il défend une politique sanitaire nationale, mais, contrairement à l'innocuité et à la santé animale, la qualité doit être définie par le commerce.
Il considère que les éleveurs en tant que tels n'ont pas la capacité de négocier les normes qu'ils doivent adopter. Les nouvelles normes impliquent toujours des coûts qui touchent la compétitivité du producteur et du reste de la chaîne. Il croit que les efforts de certification et de promotion d'une marque générique (Viande naturelle) sont incorrects, car ils donnent une image négative des produits qui ne sont pas certifiés naturels et donc vus comme artificiels. Il a signalé que les efforts des producteurs pour contourner l'industrie n'ont jamais vraiment eu d'effet et qu'il ne s'agit pas d'une solution d'avenir.

M. Basso soutient que la qualité des produits a toujours été une préoccupation de la production uruguayenne et que cela n'a pas beaucoup changé ces dernières années. Selon lui, la signalisation de la qualité est quasiment inexistante. L'État devrait intervenir sur le contrôle de la qualité pour que l'éleveur ne soit pas l'otage de cette situation asymétrique concernant la définition du juste prix des produits (il pense que l'État ne participe pas parce qu'il s'agit d'une négociation entre des entreprises privées).

Il a rappelé qu'il y a une profonde différence de valeur entre les éleveurs et l'industrie au sujet de la mise en place d'un agenda de travail qui permettrait de prendre en compte les défis stratégiques de croissance du secteur.

Entretien 7 : Gustavo Gonzalez (AUTHA) La vision des transporteurs de bétail.
Les transporteurs de bétail représentent un maillon particulier au sein de la chaîne. En effet, ils sont responsables du transport du bétail entre les exploitations, et des exploitations vers les abattoirs pour l'abattage. Il s'agit d'une corporation composée d'entreprises et d'employés ayant des niveaux de qualification et de formation peu élevés.

Pour M. Gonzalez, des normes plus exigeantes en termes d'innocuité et de qualité ont été importantes puisqu'elles ont marqué un changement entre les pratiques qui étaient développées dans le passé et celles qui doivent être adoptées aujourd'hui. Il a rappelé qu'il existe un important processus d'amélioration allant dans ce sens et qui fait du transporteur un maillon-clé du processus de maintien de la qualité entre l'exploitation et l'abattoir.

Dans ce sens, il a mis l'accent sur le développement de cours de formation destinés aux transporteurs et proposés aussi bien par l'État (à partir de l'INAC) que par les abattoirs. Ce processus d'amélioration de la formation est centré sur deux axes : éviter que les animaux se blessent dans les camions, ce qui diminue la qualité du bétail et travailler avec l'éleveur, lors du chargement, pour le bien-être du troupeau transporté. Il estime que parmi tous les abattoirs du pays, seules 5 ou 6 entreprises sont préoccupées par le bien-être animal et la formation des transporteurs, pour qu'ils adoptent ces pratiques. Il a signalé que l'adoption de ces précautions n'entraîne pas d'augmentation des tarifs.

Il a signalé qu'ils ont une bonne relation avec l'État, même si leurs revendications ne sont pas toujours prises en compte, surtout en ce qui concerne la demande de mise aux normes d'hygiène

(étant donné qu'ils sont obligés de faire nettoyer leurs camions entre deux chargements de bétail par une entreprise fournissant des installations adaptées à cet effet et dûment certifiée). Cela a surtout lieu lors des transports qui ne sont pas destinés à l'industrie (et qui eux répondent aux exigences), ce qui complique la recherche d'une meilleure qualité et innocuité au sein de la chaîne à laquelle ils participent.

Gonzalez considère que l'avenir des entreprises s'occupant du transport de bétail réside dans une amélioration de l'efficacité. Certaines d'entre elles ont commencé à participer à des programmes de certification de la qualité de façon active (normes ISO 9000:1) et aussi à former leurs employés quant à la gestion du bétail avant et après l'embarquement.

Finalement, après avoir été consulté sur le rôle des entreprises de transport en ce qui concerne la traçabilité, il nous a répondu que dans le passé les transporteurs jouaient un rôle-clé dans ce domaine, mais qu'aujourd'hui les choses ont été modifiées en faveur des éleveurs et d'un système plus souple. Il a signalé que les surcoûts liés au temps de formation et à l'opération du système n'ont pas été correctement comptabilisés dans les coûts de services, un peu comme dans le cas des mesures de nettoyage des camions entre chaque livraison.

En conclusion, pour les transporteurs, l'adoption croissante de normes ne touche pas de façon significative leurs relations avec les autres acteurs (éleveurs et industriels) et leur permet de différencier les abattoirs qui appliquent ces normes des autres. Ils n'entrevoient pas d'amélioration commerciale après l'adoption de ces normes. Il considère qu'il s'agit plus d'une question d'avenir en termes de gestion du bétail.

Entretien 8 : Jorge Lopez La vision de la distribution interne de viande bovine destinée au consommateur.

Mr. Lopez a signalé un changement significatif par rapport à la qualité demandée par la consommation interne de viande. Il s'agit non seulement d'une demande de coupes de meilleure qualité, mais aussi d'une exigence au moment d'acheter des morceaux provenant d'animaux légers et/ou de génisses. Il a ajouté que ce marché est fortement concurrentiel avec des abattoirs qui travaillent aussi bien pour le marché des exportations que pour le marché interne et pour des établissements plus petits qui luttent pour des parts de marché.

Il croit que l'adoption d'exigences plus importantes d'innocuité et de qualité a été un élément déterminant pour les demandes du marché interne, mais que cela devrait également permettre d'améliorer les échanges d'exportation. Localement, il considère que l'essentiel des efforts de contrôle de l'INAC est concentré sur l'assurance d'un maintien de la chaîne du froid jusqu'au consommateur final et les soins concernant la vie utile du produit. Il s'agit d'ailleurs de l'un des changements les plus importants du marché, car le consommateur demande une vie utile plus longue pour les produits carnés qu'il consomme.

Il nous a déclaré ne pas avoir ressenti de changements perceptibles de l'approvisionnement interne qui auraient pu être causés par une modification des relations de pouvoir entre les acteurs, du fait de la présence de normes de certification d'innocuité et de qualité. Il a signalé que le rôle de l'INAC, qui contrôle la qualité commerciale des produits, peut être mis en cause, car la qualité de la viande n'est pas vraiment signalisée, même si le consommateur réussit à l'identifier assez clairement.

Il croit que la clé permettant de maintenir la tendance d'une demande de qualité ne consiste pas à augmenter les coûts d'un produit qui par définition est cher, surtout dans le cadre de la problématique de l'élevage en Uruguay. Il pense qu'à l'avenir la demande de qualité va augmenter, mais pas la quantité. Il ne croit pas que l'augmentation de la demande de qualité va venir des

marques, qui n'ont pas de bons résultats, mais d'une plus grande qualité du produit qu'achète le consommateur.

Entretien 9 : Guzmán Telechea (AUR) La vision de l'Association rurale de l'Uruguay.

L'ARU a toujours été impliquée dans le développement des progrès du secteur de l'élevage. Dans ce cadre, la mise en œuvre des normes d'innocuité et de qualité, comme stimulation de l'augmentation de la valeur ajoutée du secteur de l'élevage fait partie de cette mission historique.

La vision thématique d'une valeur ajoutée basée sur des certifications permet de considérer que tout cela a été proposé avec des résultats douteux pour les éleveurs. Aussi bien les alternatives concernant la viande biologique que celles sur la viande naturelle n'ont pas vraiment eu d'impact et n'ont été que peu adoptées par les éleveurs. Il pense que les coûts et les bénéfices ne sont pas toujours bien évalués avant d'intégrer ce type de systèmes au produit et que le manque de stimulations concrètes fait que ces modèles sont des échecs. Dans ce sens, il y a un manque de coordination entre les acteurs, ce qui entraîne un manque de communication fluide capable d'amener une définition des coûts et des bénéfices de ce type d'alternatives.

Il considère que la principale motivation de l'éleveur est celle d'un bénéfice économique clair s'il participe aux programmes de certification et que ceux-ci soient stables. Il croit qu'une augmentation moyenne des prix de 5% ne suffira pas à faire participer plus d'éleveurs à ce type de programmes. Il estime qu'un éleveur s'implique difficilement sur le long terme. Celui-ci préfère fixer des accords annuels qui lui permettront d'évaluer à court terme ses performances.

Il a ajouté que les expériences passées, qui poussaient l'éleveur à investir dans l'amélioration du produit en prévision de revenus futurs ont été des échecs et qu'elles n'ont pas apporté de grands résultats. Ainsi, toutes les initiatives qui proviennent de l'industrie sont vues d'un mauvais œil à cause de relations historiques difficiles. Pour lui, les accords à long terme ne sont possibles que si des bénéfices sont possibles pour les différentes parties.

Il ne croit pas que l'actuelle structure des abattoirs soit un risque, tant qu'ils continueront à dicter l'évolution des normes d'innocuité et de qualité. Les éleveurs se sentent dûment représentés par l'INAC pour pouvoir agir comme association de producteurs.

Il croit que même si les programmes de certification n'ont pas donné les résultats escomptés, cela a au moins permis aux producteurs de positionner l'Uruguay dans ce secteur, où la concurrence n'est pas toujours présente. La promotion générique et ce type d'initiatives lui semble positif.

En ce qui concerne la définition d'un agenda stratégique pour le secteur, l'ARU considère que dans le cadre actuelle auquel elle appartient, il existe une possibilité de mettre en place une discussion adaptée aux aspects centraux de l'élevage en Uruguay et à sa protection future. Il estime que malgré les limitations de ce système, la voie institutionnelle permet de gérer les conflits du secteur. Il croit également qu'il est possible de trouver de nombreuses solutions pour valoriser la marque Pays mise en place par l'INAC, et atteindre le niveau de l'Argentine (dont les produits carnés sont mondialement reconnus). Néanmoins, dans ce cas, de nombreuses difficultés existent lorsqu'il s'agit de définir cet objectif par rapport à ce que veut l'État et à la position des abattoirs en la matière.

La vision de l'ARU montre qu'il est possible de développer la chaîne en ajoutant de la valeur au produit, et donc d'améliorer les indicateurs de production. Il croit que le problème qui empêche le développement d'initiatives basées sur la certification des attributs est celui du manque de confiance entre les parties et d'une perception de bénéfices clairs et appropriés pour les parties.

Dans ce sens, il croit même que certains programmes, qui ont été défendus par l'État, n'ont pas été correctement pris en compte (par rapport aux impacts des coûts), ce qui a entraîné des incertitudes chez les éleveurs. Cela est aussi bien valable pour les programmes que pour les certifications des produits ou les processus comme la traçabilité. Il ne considère pas qu'il y a une opposition d'intérêts entre le privé et l'État, mais qu'il y a des problèmes de coordination des objectifs à long terme.

L'association doit appuyer toutes les initiatives qui vont dans le sens d'une plus grande intégration agro-industrielle, même si le problème lié au manque de confiance entre les acteurs reste le principal obstacle. La mise en œuvre d'un modèle de confiance entre les acteurs doit prendre son temps pour avoir du succès. En ce qui concerne les normes, il faut prendre en compte que l'échelle est importante pour le producteur et que l'éleveur qui négocie un volume avec l'industrie obtient souvent un meilleur prix avec un bétail conventionnel qu'avec des bêtes ayant été certifiées comme moyen d'améliorer la valeur du produit.

Finalement, il considère que la problématique concernant la valeur du bétail est un aspect important à prendre en compte, même si actuellement les prix élevés obtenus par les éleveurs relativisent cette discussion.

4.2.- Résultats de la grille de classement des éleveurs

Avant l'analyse des résultats de la grille d'assertions, obtenus à partir des entretiens approfondis, il nous faut analyser la grille de classement, ce qui va nous donner une idée de la connaissance générale des personnes ayant répondu aux entretiens sur les normes de qualité, d'innocuité et de traçabilité.

Tableau No 10. Caractéristiques statistiques des facteurs

	1	2	3	4	5
Nombre de personnes qui composent chaque facteur	9	4	3	2	3
Coefficient de corrélation	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Fiabilité composée	0,973	0,941	0,923	0,889	0,923
Erreur type du facteur	0,164	0,243	0,277	0,333	0,277
Pourcentage expliqué de la variation	34%	13%	11%	10%	21%

Dans l'ensemble, les 5 facteurs sélectionnés expliquent 89% de la variation de l'échantillon. Il faut prendre en compte que pour la méthodologie Q, même s'il est important qu'un facteur présente un certain nombre de personnes, le contexte dans lequel le facteur va être intégré, en tant que facteur explicatif des hypothèses, doit aussi être pris en considération.

Le nombre de personnes rend le facteur stable, plus il y aura de personnes moins il y aura d'erreur type. Mais, plus il y a de personnes qui composent chaque facteur plus le pourcentage de la variation expliquée sera important. L'axe de ce travail étant basé sur la richesse de la discussion, rappelons qu'il est important de conserver les facteurs qui sont représentés par peu de personnes pour pouvoir disposer de la plus grande quantité de situations d'analyse et de discussion.

Tableau No 11. Corrélation des facteurs

	1	2	3	4	5
1	1	0,2028	0,0945	0,0653	0,4343
2	0,2028	1	-0,0767	0,1284	0,3815
3	0,0945	-0,0767	1	-0,0075	-0,1649
4	0,0653	0,1284	-0,0075	1	0,0449
5	0,4343	0,3815	-0,1649	0,0449	1

Nous avons identifié 5 facteurs ayant entre eux des coefficients de corrélation peu élevés, ce qui montre que chaque facteur est indépendant et exprime une opinion claire chez les personnes ayant répondu à l'entretien. La seule exception correspond au coefficient de corrélation de 0,434 du facteur 1 en rapport avec le facteur 5.

Les facteurs 1 et 5 partagent ce que les personnes ont signalé dans l'affirmation : « je ne sais pas ce qu'est la certification » comme : en désaccord et l'assertion : « la certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus » comme : en désaccord relatif.

Ces deux affirmations nous montrent que les éleveurs qui répondent à la grille savent ce qu'est une certification et ont une idée de la complexité du processus. Par conséquent, l'origine d'une forte corrélation entre les deux facteurs s'explique grâce au degré de connaissance que les personnes ont de cette question.

4.2.1.- Facteur de classement 1

Tableau No 11. Grille théorique du facteur de classement 1

En fort désaccord	En désaccord relatif	Neutre	En accord relatif	Fortement d'accord
Je ne sais pas ce qu'est la certification.	La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus.	Je ne participerai à un système de certification que si j'obtiens une augmentation de mon prix de vente d'au moins 10%.	Je ne participerai à un système de certification que si le coût est nul (ou s'il y a une indemnité) et si cela m'ouvre un marché.	La certification est une façon de coopérer qui permet des alliances donnant-donnant, d'améliorer la qualité et les prix de vente.
	La certification est un bon discours , mais elle n'apporte que peu ou aucun résultat économique.	Les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale.	Les résultats économiques de la certification ne se voient qu'à long terme.	
		Mon système de production ne s'adapte pas à une structure de certification, cela ne m'intéresse donc pas.		

Le facteur 1 représente 34% de la variation. Les éleveurs qui répondent à ce facteur sont des producteurs qui ont une vision positive de l'adoption des normes, car ils la considèrent comme une façon de développer des alliances donnant-donnant dans le cadre d'une amélioration de la qualité et des prix de vente de leurs productions.

Ils participeraient à un système de certification si son coût est nul ou s'ils touchent une subvention. De plus, ils comprennent que les résultats de cette alternative ne peuvent apparaître qu'à long terme. Ils ne sont pas d'accord avec le fait de ne pas savoir ce qu'est une certification (ils savent donc ce qu'est une certification). Cette négation montre qu'ils comprennent que la certification est un

processus complexe (qui va au-delà d'un simple rôle dans le cadre de pratiques de productions habituelles, et que ce n'est pas suffisant). Ils savent aussi que la certification n'apporte que peu ou pas de résultat économique.

Ce groupe d'éleveurs n'est pas seulement motivé par des aspects économiques, il démontre une certaine vision stratégique de compromis par rapport à l'idée que leurs prix de vente peuvent s'améliorer à l'avenir et qu'ils peuvent améliorer leurs relations avec les abattoirs, même si leur condition de participation consiste à revendiquer un coût nul ou faible. **Nous avons classé ces éleveurs dans le groupe des visionnaires, car leurs motivations ne sont pas économiques et que même s'ils ont une perception stratégique, celle-ci est improbable.**

4.2.2.- Facteur de classement 2

Tableau No 12. Grille théorique du facteur de classement 2

En fort désaccord	En désaccord relatif	Neutre	En accord relatif	Fortement d'accord
Les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale.	Mon système de production ne s'adapte pas à une structure de certification, cela ne m'intéresse donc pas.	La certification est un bon discours , mais elle n'apporte que peu ou aucun résultat économique.	Je ne participerai à un système de certification que si le coût est nul (ou s'il y a une indemnité) et si cela m'ouvre un marché.	Les résultats économiques de la certification ne se voient qu'à long terme.
	La certification est une façon de coopérer qui permet des alliances donnant-donnant, d'améliorer la qualité et les prix de vente.	Je ne sais pas ce qu'est la certification.	Je ne participerai à un système de certification que si j'obtiens une augmentation de mon prix de vente d'au moins 10%.	
		La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus.		

Le facteur 2 regroupe 13% de la variation. Les éleveurs de ce facteur sont d'accord pour dire que les résultats de la certification n'apparaissent qu'à long terme et qu'ils ne participeraient à ce type de programmes que si les coûts sont nuls (ou sont subventionnés). À la différence du cas précédent, ces producteurs ne participent que si leur prix de vente augmente clairement (au moins 10%).

En ce qui concerne leurs désaccords, le plus significatif par rapport aux structures de certification provient du fait qu'elles affectent leur liberté commerciale et, dans une moindre mesure, parce que leur système productif ne s'adapte pas à la certification (mais qu'à la rigueur son système peut s'adapter à une éventuelle structure de certification). L'autre désaccord se trouve dans l'affirmation-clé concernant le premier facteur : je ne suis pas d'accord avec le fait que la certification est la seule

manière de mettre en place des alliances donnant-donnant, et donc d'améliorer les prix de vente.

D'autre part, nous trouvons au centre du tableau l'affirmation qui indique leur degré de connaissance par rapport à la certification en tant que processus, car il n'est pas possible de définir s'ils savent ou non ce qu'est la certification. **Nous avons classé ces éleveurs comme des producteurs commerciaux, puisqu'ils ont une motivation de participation commerciale liée à un coût nul ou subventionné par l'État, mais qu'ils comprennent que les bénéfices n'apparaîtront qu'à long terme.**

4.2.3.- Facteur de classement 3

Tableau No 13. Grille théorique du facteur de classement 3

En fort désaccord	En désaccord relatif	Neutre	En accord relatif	Fortement d'accord
Je ne participerais à un système de certification que si le coût est nul (ou s'il y a une indemnité) et si cela m'ouvre un marché.	La certification est un bon discours , mais elle n'apporte que peu ou aucun résultat économique.	Les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale.	La certification est une façon de coopérer qui permet des alliances donnant-donnant, d'améliorer la qualité et les prix de vente.	Je ne participerai à un système de certification si j'obtiens une augmentation de mon prix de vente d'au moins 10%.
	La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus.	Les résultats économiques de la certification ne se voient qu'à long terme.	Mon système de production ne s'adapte pas à une structure de certification, cela ne m'intéresse donc pas.	
		Je ne sais pas ce qu'est la certification.		

Ce facteur explique 11% de la variation. Ici, les éleveurs acceptent de participer à une structure de certification si les coûts de certification sont nuls (ou subventionnés). Ensuite, leur accord indique qu'ils voient les certifications comme une façon de coopérer et d'améliorer leurs prix de vente, mais, en même temps, ils indiquent que leurs systèmes de production ne s'adaptent pas aux systèmes de certification, par conséquent, ils déclarent ne pas être intéressés par cette stratégie.

En ce qui concerne leurs désaccords, ils signalent négativement le fait d'être d'accord avec une participation à un système qu'ils seraient obligés de financer (ils réfutent la certification qui est financée à coût nul ou subventionné). De plus, ils ne sont pas d'accord avec le fait que les structures de certification sont une bonne chose, mais qu'elles n'amènent que peu ou aucun résultat (ce qui indique que l'adoption de la certification n'est qu'un simple processus bureaucratique sans conséquence sur le système de production).

Nous avons classé ces éleveurs comme des producteurs pragmatiques, car leur vision des certifications s'appuie sur une base clairement économique, alors que l'adoption fait partie

d'une stratégie de coopération, mais que leurs systèmes ne s'adaptent pas à ce type d'initiative (ce qui relativise leur réponse). D'après leurs réponses négatives, il semble qu'ils seraient prêts à payer la certification et même pense qu'elle entraîne des résultats économiques.

Comme dans le cas du facteur précédent, le fait de connaître ce qu'est la certification se trouve dans la colonne neutre.

4.2.4.- Facteur de classement 4

Tableau No 14. Grille théorique du facteur de classement 4

En fort désaccord	En désaccord relatif	Neutre	En accord relatif	Fortement d'accord
Mon système de production ne s'adapte pas à une structure de certification, cela ne m'intéresse donc pas.	Je ne participerai à un système de certification que si le coût est nul (ou s'il y a une indemnité) et si cela m'ouvre un marché.	Je ne sais pas ce qu'est la certification.	Les résultats économiques de la certification ne se voient qu'à long terme.	Les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale.
	La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus.	La certification est un bon discours , mais elle n'apporte que peu ou aucun résultat économique.	La certification est une façon de coopérer qui permet des alliances donnant-donnant, d'améliorer la qualité et les prix de vente.	
		Je ne participerai à un système de certification que si j'obtiens une augmentation de mon prix de vente d'au moins 10%.		

Ce facteur explique 10% de la variation. Dans le cadre de ce facteur, l'affirmation qui enlève le plus d'accords est celle qui met en exergue que : les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale. Dans un second temps, la perception est que les résultats de ces systèmes ne se voient qu'à long terme et qu'il s'agit d'une façon de mettre en place des alliances donnant-donnant.

Dans la partie négative, il est signalé que le système s'adapte à une structure de certification (il y a donc une forte divergence avec le cas où le système ne s'adapte pas). Toujours par rapport au désaccord, nous avons, en deuxième position, le fait qu'ils seraient disposés à payer la certification et qu'ils croient qu'il existe des exigences pour obtenir un certificat qui va au-delà d'une simple exigence bureaucratique. Nous avons considéré ces éleveurs comme des producteurs commerciaux parce que le principal concept qu'ils expriment est celui de leur liberté commerciale, même s'ils comprennent la vision stratégique de coopération avec d'autres agents pouvant être à la base de la certification.

De la même manière, l'idée que leur système productif s'adapte au fait que cette activité représente des coûts et des exigences (par la négative), démontre que dans le cadre d'une estimation des coûts et des bénéfices, ils privilégient leur liberté commerciale. Tout comme les facteurs 2 et 3, la question de savoir ce qu'est la certification est placée dans la colonne neutre.

4.2.5.- Facteur de classement 5

Tableau No 15. Grille théorique du facteur de classement 5

En fort désaccord	En désaccord relatif	Neutre	En accord relatif	Fortement d'accord
Je ne sais pas ce qu'est la certification.	La certification consiste à jouer un rôle par rapport à ce que quelqu'un fait, et rien de plus.	Je ne participerai à un système de certification que si le coût est nul (ou s'il y a une indemnité) et si cela m'ouvre un marché.	La certification est une façon de coopérer qui permet des alliances donnant-donnant, d'améliorer la qualité et les prix de vente.	La certification est un bon discours , mais elle n'apporte que peu ou aucun résultat économique.
	Les systèmes de certification sont mauvais parce qu'ils limitent ma liberté commerciale.	Mon système de production ne s'adapte pas à une structure de certification, cela ne m'intéresse donc pas.	Les résultats économiques de la certification ne se voient qu'à long terme.	
		Je ne participerai à un système de certification que si j'obtiens une augmentation de mon prix de vente d'au moins 10%.		

Le facteur 5 concerne 21% de la variation. Dans le cadre de ce facteur, l'opinion la plus favorable est celle qui fait référence à une opinion négative sur la certification : elle est considérée comme un bon discours, même si elle n'apporte que peu ou pas de résultat économique. Au deuxième plan, nous retrouvons, tout comme le facteur 3, l'idée qu'il existe une identification qui est une façon de coopérer pour des alliances donnant-donnant et que les effets de la certification s'observent à long terme.

Dans la partie négative du tableau, l'assertion la plus rejetée est celle qui fait référence au fait de ne pas savoir ce qu'est la certification (la négation indique qu'ils savent ce que c'est). À un moindre niveau, il est signalé que ce processus de certification n'est qu'une simple formalité administrative (la négation indique qu'ils comprennent qu'il s'agit de quelque chose qui va au-delà). Malgré tout, ils ne sont pas d'accord avec le fait que les certifications sont mauvaises parce qu'elles limitent leur liberté commerciale.

Nous avons classé ce type d'éleveurs comme des producteurs qui n'y croient pas, parce qu'ils ont une opinion négative quant aux résultats en matière économique, qu'ils ne voient que des résultats possibles à long terme, même s'ils sont d'accord avec la mise en place d'alliance. Ils savent ce qu'est la certification, la complexité de ce processus et évaluent de façon neutre les bénéfices économiques concrets.

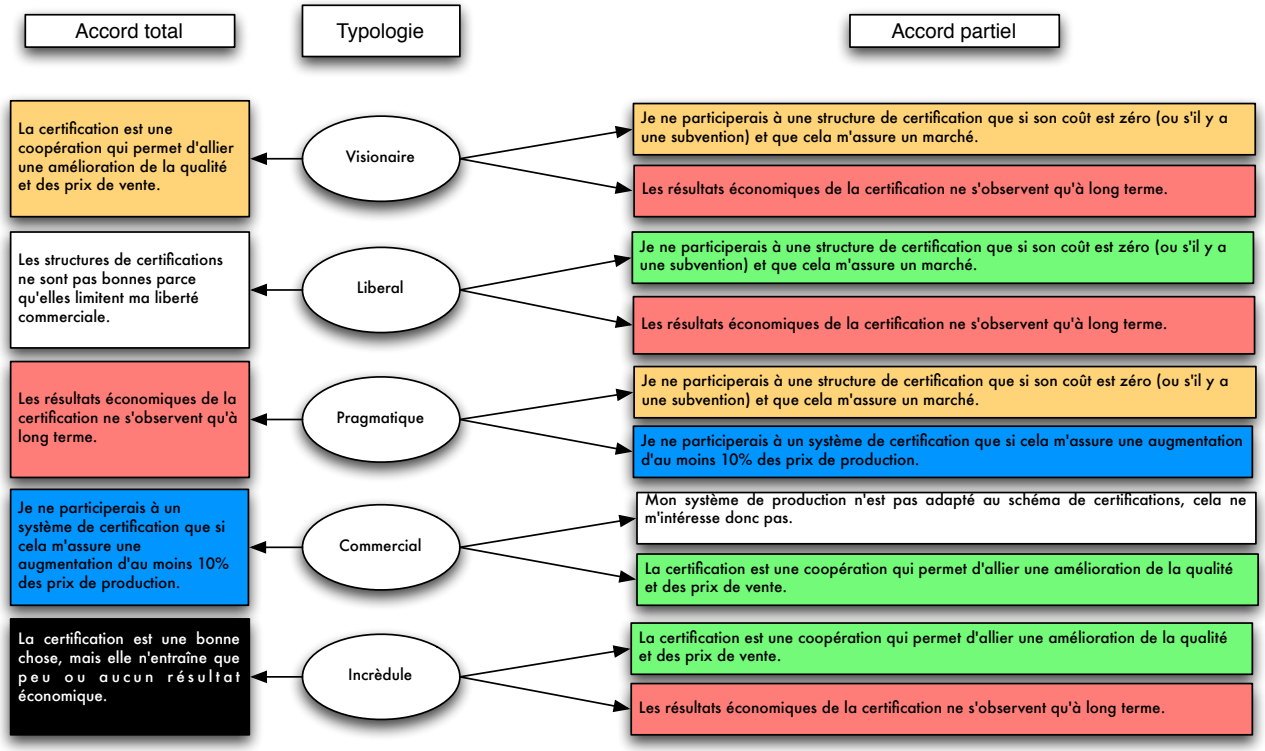
4.3.- Analyse de la grille de classement

De façon générale, les éleveurs qui font face à une grille, qui les oblige à classer des assertions simples par rapport à leur niveau de connaissances ou de motivations concernant leur participation à des programmes de certification, ont signalé des points de vue vraiment différents sur le thème.

Un premier aspect important de la grille de classement est celui de sa valeur de différentiation du degré de connaissances sur le thème à évaluer : savez-vous ce que sont les certifications ? Sur les 30 personnes qui ont répondu, 21 se sont prononcées sur ce système. 57% des personnes correspondant aux facteurs 1 et 5 ont déclaré savoir ce que sont les certifications (par une négation).

Des 5 facteurs, 4 présentent un facteur économique par rapport à au moins deux dimensions : le coût de la certification et les bénéfices qui en proviennent en termes commerciaux. Il est clair que pour le groupe de recherche, le fait d'adopter un système de certification implique un coût qui doit entraîner une augmentation du prix de vente du produit certifié. Les bénéfices perçus vont d'une augmentation du prix de vente en termes concrets à des bénéfices considérés comme beaucoup plus intangibles, comme dans le cas d'un changement de la relation entre les éleveurs et l'industrie (le système donnant-donnant à long terme).

Tableau No 16 . Résumé des typologies des éleveurs classés



4.4.- Résultats de la grille générale de réponses

La grille de réponses correspond à l'analyse des résultats de classement des 32 assertions produites à partir des entretiens réalisés auprès d'informateurs qualifiés. Il s'agit d'une opinion de la population bien plus riche en ce qui concerne les contenus des opinions obtenues, non seulement sur la connaissance des bénéfices et des coûts des systèmes de certification d'innocuité et de qualité, mais aussi sur le fond de l'adoption de ceux-ci (lié à la relation entre les éleveurs, les abattoirs et l'État).

Tableau No 17. Caractéristiques statistiques des facteurs

	1	2	3	4	5
Nombre de personnes qui composent chaque facteur	6	6	7	4	3
Coefficient de corrélation	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Fiabilité composée	0,960	0,960	0,966	0,941	0,923
Erreur type du facteur	0,20	0,20	0,186	0,243	0,277
Pourcentage qui explique la variation	18%	13%	9%	8%	7%

Dans leur ensemble les 5 facteurs sélectionnés expliquent 55% de la variation de l'échantillon. La présentation des facteurs ne cherche pas à mettre en exergue la représentativité statistique en tant que telle par rapport à la quantité des personnes, mais l'opinion du groupe qui se trouve derrière ce concept.

Tableau No 18. Corrélation entre facteurs

	1	2	3	4	5
1	1	0,1501	0,2871	0,0786	0,1909
2	0,1501	1	0,1660	0,0651	0,0536
3	0,2871	0,1660	1	0,2176	0,1724
4	0,0786	0,0651	0,2176	1	0,2852
5	0,1909	0,0536	0,1724	0,2852	1

Au niveau de la grille générale des réponses, nous n'avons pas identifié de facteurs avec des niveaux de corrélation très élevés (comme nous avons pu l'observer dans la grille de classement).

Cela indique que les facteurs sont indépendants et qu'ils représentent des points de vues différents par rapport au problème relevé.

4.4.1.- Facteur 1

Tableau No 19. Grille de réponses du facteur 1

+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilité de marché et d'en avoir de meilleures.	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.	L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.
L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.	Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.
	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.	Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.	Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.	
		L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.		
				La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.				
				Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.				

Tableau No 20. Résumé de la grille théorique du facteur 1

Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	En fort désaccord
L'industrie a un discours selon lequel l'adoption des normes de qualité permet d'obtenir de meilleures et de nouvelles possibilités de marchés.	Le client ne donne qu'une faible valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. Il privilégie la connaissance des acteurs plus que des certifications.	L'industrie croit à la certification comme forme d'intégration en amont de la chaîne de production.	L'adoption de normes de qualité affecte la capacité compétitive des entreprises et augmente les coûts.
L'Uruguay a une attitude totalement passive par rapport à l'adoption des normes et des standards de qualité. Ils sont exigés par l'étranger, sans aucun sens critique par rapport à ceux qui paient les coûts et aux bénéfices (ex : la traçabilité individuelle, la viande naturelle, etc.).	Le marché externe est très dynamique quant à ses demandes, il oblige donc le pays à miser sur une certification, qui devient un enjeu stratégique à long terme. Il faut donc faire très attention à la promotion du pays.	Les abattoirs n'ajoutent pas de valeur au produit.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les agences de certification qui vendent leurs services.
	L'éleveur perçoit la différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne le font pas.	Il est impossible qu'un producteur participe à un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.	

Le facteur 1 correspond à 18% de la variation de l'échantillon et concerne 6 producteurs sur 26 (23%). Les éleveurs qui intègrent ce facteur sont d'accord avec les deux assertions qui montrent un degré de sensibilité par rapport à la situation de l'industrie et de l'État : ils sont d'accord avec le fait que l'industrie veut vendre des produits pour lesquels des normes de qualité sont adoptées, pour pénétrer sur de nouveaux marchés et améliorer les opportunités commerciales (significatif pour 1 et 5%). Toutefois, ils sont critiques quant à la façon dont ces normes sont adoptées, aussi bien dans le privé que dans le public (comme précédemment, l'assertion présentée est significative pour 1 et 5%).

Ensuite, dans un deuxième temps, les éleveurs ont une attitude liée à la vision de la problématique des abattoirs : ils pensent que le client qui achète de la viande ne voit pas les certifications comme quelque chose qui puisse définir la relation commerciale (significatif pour 1 et 5%), que l'industrie fait face à un marché très dynamique et qu'il faut faire très attention à l'analyse stratégique des décisions qui sont prises et de comment il faut faire la promotion du pays (significatif pour 1 et 5%). Malgré tout, ce groupe d'éleveurs semble percevoir des différences, au sein de l'industrie, entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne le font pas (significatif pour 1%).

En ce qui concerne les désaccords, ces éleveurs sont fortement contre le fait que les seuls bénéficiaires de la certification sont les entreprises de certifications (c'est-à-dire qu'ils perçoivent que les bénéfices sont partagés entre les éleveurs et l'industrie). Ils considèrent qu'il n'est pas correct d'adopter des normes de qualité et d'innocuité qui augmentent les coûts et réduisent la compétitivité des entreprises. Ce concept est important parce qu'ils perçoivent que la certification n'est pas quelque chose qui entraîne des coûts (au moins de façon appréciable au niveau du producteur).

Le deuxième désaccord important vient des assertions qui signalent la façon dont les éleveurs et l'industrie s'intègrent : ils ne sont pas d'accord avec l'existence d'une coopération entre les éleveurs et l'industrie basée sur des programmes de certification, car l'éleveur en sort toujours perdant. Le discours indique donc qu'il est possible de faire de la certification un élément de partage des bénéfices. Néanmoins, ils ne sont pas d'accord avec le fait que l'industrie, en tant que maillon de la chaîne de distribution, n'ajoute pas de valeur au produit. De plus, ils ont une vision critique par rapport au fait que l'industrie mette en place des certifications pour intégrer la chaîne agro-industrielle.

La vision générale des producteurs qui font partie de ce facteur peut être résumée de la façon suivante : ils ont une vision commerciale de la certification (ils ne la considèrent pas comme fondamentale ou décisive pour leur activité), ils sont mécontents du manque de vision stratégique du secteur à long terme et démontrent qu'ils ont une vision particulière de la position commerciale du niveau suivant au sein de la chaîne, c'est-à-dire des abattoirs. Pour eux, l'industrie, même si elle se différencie en fonction des normes qu'elle adopte, ne semble pas en profiter commercialement.

Nous avons classé ces éleveurs comme des producteurs informés ayant une vision stratégique à long terme et pour lesquels la certification ne semble pas être un élément décisif pour l'avenir du secteur.

Pour ce premier facteur, certaines assertions sont statistiquement significatives pour 1 et 5%, alors que d'autres ne le sont que pour 5% (ce qui en font des affirmations distinctives pour ce facteur). D'autre part, en plus des assertions que nous avons mentionnées précédemment, les affirmations suivantes sont représentatives du facteur (même si elles ne sont pas présentées dans la description) :

L'industrie ne paie pas plus pour un bétail provenant d'un programme de certification, sauf si cela est strictement nécessaire et qu'elle est forcée de la faire (significatif pour 1 et 5%) ;

Les éleveurs ne participent à des programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'augmenter le prix du produit, mais pas parce qu'ils le considèrent comme stratégique pour un maillon de la chaîne de distribution (significatif pour 1 et 5%) ;

Il existe un risque par rapport à la structure actuelle de forte concentration des abattoirs. Ceux-ci pourraient commencer à dicter les normes de qualité de façon privée (significatif pour 1 et 5%).

4.4.2.- Facteur 2

Tableau No 21. Grille de réponses du facteur 2

+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.	Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.
L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.	Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.	L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.
	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.	
		Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.	L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.		
				Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.				
				L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilité de marché et d'en avoir de meilleures.				

Tableau No 22. Résumé de la grille théorique du facteur 2

Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	En fort désaccord
Du fait de la forte concentration des abattoirs, il existe le risque que l'industrie commence à dicter les normes de qualité de façon privée.	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité du bétail à l'éleveur. Souvent, le résultat entre un éleveur qui participe à un programme de certification et un producteur qui envoie toujours ses bêtes au même abattoir est le même.	Les demandes croissantes de certifications de qualité n'admettent pas de discussions. Il faut les accepter ou les rejeter en bloc.	La certification est le seul mécanisme qui permette d'obtenir une valeur ajoutée au niveau de la production primaire.
L'industrie ne paie pas plus pour du bétail qui provient d'un programme de certification, sauf si cela est nécessaire et qu'elle est obligée de le faire.	Le coût des programmes de certification finit par être payé par le producteur sur le prix du bétail.	L'adoption de normes de qualité et d'innocuité rend les abattoirs plus professionnels et améliore la compétitivité entre les entreprises, ce qui est positif pour l'éleveur.	L'industrie met en place des certifications pour intégrer la chaîne en amont.
	La traçabilité individuelle du bétail va devenir une exigence commerciale de l'étranger, mais cela entraîne des coûts, n'est pas facile et n'apporte pas de bénéfices clairs aux éleveurs.	L'éleveur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne le font pas.	

Le deuxième facteur explique 13% de la variation. Ce facteur concerne 4 éleveurs sur 26 (15,3%).

Les éleveurs de ce groupe ont une position plus négative par rapport au résultat et à l'origine du processus d'adoption des normes. Ils sont d'accord avec les assertions qui affirment qu'il existe un risque important du fait de la concentration actuelle de l'industrie (significatif pour 5%) et d'une possibilité d'adoption de normes de qualité privées. Ils ont une attitude critique en ce qui concerne le résultat pratique de l'adoption de normes de fidélisation de la relation commerciale, car ils pensent que l'industrie ne paie pas plus pour du bétail provenant de programmes de certification, sauf en cas de circonstances exceptionnelles (significatif pour 1 % et 5%).

Le deuxième niveau d'accord permet de voir qu'ils maintiennent une cohérence quant à la vision critique de l'industrie et à sa relation avec l'éleveur. Ils indiquent que l'industrie ne signale pas de façon claire la qualité (et donc que le paiement additionnel d'une certification n'est pas différent d'une autre forme d'association permettant d'assurer une offre à l'industrie, comme la vente exclusive). Ils ont une opinion négative par rapport au système de traçabilité et considèrent que les programmes de certification ont un coût qui est toujours payé par l'éleveur sur le prix du bétail.

Les désaccords les plus importants font référence au fait de considérer la certification comme le seul mécanisme permettant d'ajouter de la valeur au produit (car ils croient qu'il y a d'autres façons d'ajouter de la valeur à la production primaire significatives pour 5%). De plus, ils considèrent que l'industrie ne croit pas que la certification puisse intégrer la chaîne en amont (significatif pour 1% et 5%).
Le deuxième niveau de désaccord touche également l'industrie. Ils ne croient pas que l'éleveur soit capable de faire la différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité (significatif pour 1% et 5%). Il ne considèrent pas que l'adoption de normes de qualité et d'innocuité par l'industrie la rende plus efficace et améliore sa compétitivité au bénéfice de l'éleveur (significatif pour 5%). Ils considèrent que les certifications de qualité peuvent être discutées, car ils ne sont qu'en désaccord partiel quant au fait qu'il faut les adopter ou les rejeter en bloc.

Ce type d'éleveurs semble être réfractaire à l'idée que les programmes de certification d'innocuité et de qualité sont bons. Ils se méfient de l'industrie et de ses motivations lorsqu'elle demande aux

éleveurs de participer à des programmes de certification qui les intègrent verticalement au sein de l'industrie.

La vision de ces éleveurs montre qu'ils se méfient beaucoup de l'industrie et de tout ce qui provient de ce maillon de la chaîne de distribution, et plus particulièrement les programmes de certification en tant que signalisation de la qualité du bétail.

Il existe d'autres assertions qui se distinguent statistiquement des autres par rapport à ce facteur à 5%.

L'industrie a un discours selon lequel l'adoption de normes de qualité permet d'obtenir de nouvelles et de meilleures possibilités de marchés (5%) ;

Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ce service (5%).

4.4.3.- Facteur 3

Tableau No 23. Grille de réponses du facteur 3

+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.	Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.
L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.
	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.	L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.	L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.	
		L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.	L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilité de marché et d'en avoir de meilleures.	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.		
				Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.				
				Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.				

Tableau No 24. Résumé de la grille théorique du facteur 3

Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	En fort désaccord
Les éleveurs ne participent à des programmes que lorsqu'ils entrevoient la possibilité d'obtenir de meilleurs prix pour leur produit, et non parce qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie en tant que maillon de la chaîne de distribution.	La valeur de la production de viande est définie lors de l'étape primaire, c'est-à-dire qu'elle est définie par l'éleveur.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque Pays "parapluie" et laisser tout le reste entre les mains du privé.	L'INAC ne devrait pas certifier des produits ou des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être développée par le privé, non par l'État.
L'État n'est pas capable de gérer le thème de la qualité et la signalisation de la chaîne.	Les soutiens publics de programmation de la certification entraînent de nombreuses attentes, mais peu de résultats pour ceux qui participent aux programmes.	Le client final ne donne que peu de valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. Il privilégie la connaissance des acteurs plus que les certifications.	Il est impossible qu'un producteur adopte un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.
	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, face au manque de coordination, il finit par laisser faire et par accepter les choses telles qu'elles sont.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises de certification qui vendent ce service.	

Le facteur 3 explique 9% de la variation. Ce facteur concerne 3 éleveurs sur 26, soit 11% du total.

À la différence des précédents, les éleveurs de ce facteur déclarent avoir une forte motivation économique lorsqu'il s'agit d'adopter un programme de certification, car ils sont totalement d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ne participeraient que si le produit a son prix majoré et qu'ils ne considèrent pas cela comme stratégique (en tant que partie de la chaîne de distribution).

De plus, ils considèrent que l'État n'est pas capable de gérer la qualité et la signalisation de la chaîne de la viande (significatif pour 1% et 5%). Dans un deuxième temps, ces éleveurs considèrent que la valeur du produit provient de la production primaire; ils ressentent les programmes publics de soutien à la certification comme un discours qui produit de nombreuses attentes, mais peu de résultats pour ceux qui y participent (significatif pour 1% et 5%).
Ils perçoivent que le processus d'adoption des normes est un point supplémentaire de l'agenda du secteur, mais que les éleveurs sont dépassés par le manque de coordination et qu'ils se sentent comme des éléments passifs du marché.

En ce qui concerne les désaccords, les éleveurs regroupés dans ce facteur considèrent que l'État (avec l'INAC) doit participer à la certification des produits ou du processus (significatif pour 1% et 5%). D'autre part, ils considèrent qu'il est possible qu'un éleveur participe à une structure de coopération basée sur des certifications, étant donné que les bénéfices sont partagés par les parties (réponse négative) (significatif pour 1 et 5%).

Le deuxième niveau de désaccord comprend des assertions qui affirment que les bénéficiaires des programmes de certification ne sont pas seulement ceux qui certifient. Ils estiment que les clients des abattoirs valorisent les certifications (négation), que le pays doit adopter des programmes de certification qui transcendent les marques génériques (au niveau public) et que ces aspects ne peuvent pas être laissés entre les mains du privé.

L'ensemble des éleveurs de ce groupe indique **une motivation économique évidente quant à leur participation, mais ils dénoncent les problèmes d'articulation de la chaîne, aussi bien en ce qui**

concerne la signalisation de la qualité que la communication correcte sur les coûts et les bénéfices des systèmes de certification (à qui reviennent les coûts, les bénéfices et la vision stratégique de ceux-ci).

Même s'ils critiquent l'inconsistance de l'État, ils considèrent qu'il faudrait faire un effort pour que l'État prenne en compte la certification, y compris par rapport au développement des marques génériques (marques 'parapluies').

Il est à noter que ceux qui s'identifient avec ces réponses signalent que les certifications sont importantes pour l'industrie (afin d'augmenter la clientèle), puisqu'ils répondent négativement à l'assertion. Néanmoins, ils veulent retirer des bénéfices concrets de leur participation, car ils pensent que la valeur du produit provient de l'étape de l'élevage.

D'autres éléments distinctifs de ce facteur sont :

Il existe un risque par rapport à la structure actuelle, qui entraîne une forte concentration des abattoirs, ce qui pourrait les amener à dicter des normes privées de qualité (5%) ;

L'industrie ne paie pas plus pour du bétail provenant d'un programme de certification, sauf si cela est strictement nécessaire et qu'elle y est contrainte (1 et 5%).

4.4.4.- Facteur 4

Tableau No 25. Grille de réponses du facteur 4

+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.	L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).
Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.	L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilité de marché et d'en avoir de meilleures.	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.	L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).
	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.	
		Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.	L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.		
				L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.				
				Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.				

Tableau No 26. Résumé de la grille théorique du facteur 4

Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	En fort désaccord
La valeur de la production de viande provient de l'étape de production primaire, c'est-à-dire qu'elle est due à l'éleveur.	Les éleveurs ont misé sur l'adoption de certifications de qualité parce qu'il s'agit de signaux émis par l'État et par l'industrie.	Les abattoirs n'ajoutent pas de valeur au produit.	L'INAC a commis une erreur en certifiant notre viande comme naturelle, car cela entraîne une confusion chez l'acheteur et limite sans raison la liberté commerciale de l'industrie, qui pourrait proposer d'autres produits (viandes provenant de stations d'engraissement)
Les éleveurs ne participent à des programmes de certification que lorsqu'ils perçoivent une possibilité d'obtenir des prix meilleurs pour leurs produits, et pas parce qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de participation en tant que maillon d'une chaîne de distribution.	Il existe le risque qu'à cause de la structure actuelle de forte concentration des abattoirs, ceux-ci commencent à dicter des normes privées de qualité.	L'État n'est pas capable de gérer le thème de la qualité et sa signalisation au sein de la chaîne.	L'Uruguay a une attitude totalement passive quant à l'adoption de normes de qualité. Elles sont exigées par l'étranger, sans le moindre sens critique de ceux qui paient les coûts et sans savoir quels sont les bénéfices (ex. Traçabilité individuelle, viande biologique, etc.).
	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur à la production primaire.	L'éleveur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards. Et, face au manque de coordination il décide de laisser passer et d'accepter les choses telles qu'elles sont.	

Le facteur 4 explique 8% de la variation. Il concerne 2 éleveurs sur 26, soit 7% du total des personnes ayant répondu à l'entretien.

Ces éleveurs considèrent que la valeur du produit provient de l'élevage, raison pour laquelle ils relativisent la valeur de l'industrie en tant qu'agent capable d'ajouter de la valeur aux produits. Ils considèrent que les éleveurs participent à des programmes de certification lorsqu'ils perçoivent des bénéfices économiques clairs. Pour eux, il ne s'agit pas de quelque chose d'important pour le développement de la chaîne de distribution.

Un deuxième niveau d'accord apparaît lorsqu'ils signalent que les éleveurs ont perçu les signaux envoyés par l'État et l'industrie. Malgré tout, ils voient comme un risque le fait que les abattoirs se concentrent et puissent, à l'avenir, dicter des normes privées de qualité. Ils sont aussi d'accord pour affirmer que la certification est le seul mécanisme permettant d'ajouter de la valeur au niveau de l'élevage.

En ce qui concerne les désaccords, les assertions les plus rejetées sont celles qui mettent l'accent sur l'INAC en tant que structure de certification de la viande uruguayenne comme viande naturelle, et celles qui considèrent que l'Uruguay a une attitude passive par rapport à l'adoption de normes de qualité et d'innocuité (significatif pour 1 et 5%).

Ensuite, ils ne sont pas d'accord avec le fait que l'industrie n'ajoute pas de valeur au produit (ils la voient comme un agrégateur de valeur). Ils défendent le rôle de l'État dans le cadre de la signalisation de la qualité (en répondant négativement à l'assertion selon laquelle l'État n'est pas

capable de gérer la qualité et sa signalisation au sein de la chaîne). Finalement, toujours négativement, puisqu'ils ne sont pas d'accord avec le fait que les éleveurs sont dépassés par l'adoption des normes et qu'ils « laissent passer », ils veulent que les éleveurs jouent un rôle dans le processus de décision concernant le choix des normes à adopter.

Ce type d'éleveurs a une attitude claire de défense de la valeur en tant qu'attribut de la phase de production primaire, mais ils revendiquent un partage des rôles, même s'il est moindre que l'industrie. Tout cela démontre que cette adoption de normes de qualité et d'innocuité était le signal attendu par une partie des différents acteurs (surtout l'État et l'industrie), même si la concentration industrielle est ici perçue comme un risque. L'assertion selon laquelle la certification est la seule possibilité d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire est importante. Les éleveurs qui font partie de ce facteur défendent aussi le rôle de l'État par rapport à la promotion de la viande uruguayenne, mais ils n'acceptent pas de rôle passif quant à l'adoption des normes. Ils veulent que l'éleveur ait une voix active au moment de déterminer ce qui doit être adopté et comment.

Nous avons défini les éleveurs qui font partie de ce facteur comme des producteurs revendicatifs pour qui la valeur provient de la production primaire, qui ne font pas confiance à l'industrie et qui ont une vision positive des initiatives de l'État. Ils mettent l'accent sur le fait que les éleveurs jouent un rôle en tant qu'acteurs du processus de définition des normes et des standards.

Les autres assertions qui distinguent ce facteur et qui ont une signification statistique sont les suivantes:

Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les certificateurs qui vendent le service (1 et 5%) ;

La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de l'étranger au moment de la vente, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'apporte pas de bénéfices évidents à l'éleveur (1 et 5%) ;

Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus rigoureuses et les autres (1 et 5%).

4.4.5.- Facteur 5

Tableau No 27. Grille de réponses du facteur 5

+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.	Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.
La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.	L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles possibilité de marché et d'en avoir de meilleures.	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie. la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.
	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.	Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.	Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.	L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.	
		La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée.	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).		
				L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).				
				L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.				

Tableau No 28. Résumé de la grille théorique du facteur 5

Fortement d'accord	D'accord	En désaccord	En fort désaccord
Le marché externe est très dynamique quant à ses demandes et, par conséquent, le fait de miser sur une certification nationale est un sujet stratégique à long terme, il faut donc faire très attention aux produits qui reçoivent une promotion du pays.	L'industrie considère la certification comme un moyen d'intégrer la chaîne en amont.	L'adoption des normes de qualité affecte la capacité compétitive des entreprises, car elle produit des coûts.	Les éleveurs ne participent aux programmes de certification que s'ils perçoivent une possibilité d'augmentation des prix de leurs produits, pas parce qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie en tant que maillon de la chaîne de distribution.
L'augmentation de la demande concernant des certifications de qualité ne peut pas être discutée. Il faut les accepter ou les rejeter en bloc.	L'industrie ne signale pas de façon claire la qualité du bétail à l'éleveur. Souvent , le résultat est le même que lorsque l'éleveur envoie ses bêtes toujours vers le même abattoir.	L'État n'est pas capable de gérer le thème de la qualité et sa signalisation au sein de la chaîne.	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les certificateurs qui vendent ce type de service.
	Il existe de nombreuses idées fantaisistes par rapport à la préférence des consommateurs et à la demande de certification de qualité et d'innocuité, et par rapport au fait que ces facteurs sont ceux qui fixent les relations commerciales.	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à la marque de pays "parapluie" et laisser tout le reste entre les mains du privé.	

Les éleveurs qui font partie de ce facteur expliquent 7% de la variation et représentent 3 producteurs sur 26 (11%).

Ces éleveurs croient que le marché externe est très dynamique, raison pour laquelle les critères des normes adoptées doivent être rigoureuses pour le choix du pays. De plus, ils considèrent que les demandes étrangères de certifications doivent être acceptées ou refusées sans discussion (significatif pour 5%).

Ils ont également une opinion particulière de l'industrie parce qu'ils pensent que l'industrie met en place la certification pour essayer d'intégrer la chaîne en amont, mais qu'elle ne signalise pas clairement la qualité du bétail à l'éleveur. Ils ont également une vision des préférences du consommateur, moteur des certifications, différente des arguments qu'ils invoquent (il y a de nombreuses idées fantaisistes sur le sujet) comme élément de fidélisation du marché.

En ce qui concerne les désaccords, ils estiment que les éleveurs participeraient à une structure de certification parce qu'ils la considèrent comme une stratégie de liaison avec l'industrie (ils ne sont pas d'accord avec l'opinion selon laquelle les éleveurs ne participent que pour des motifs économiques et non pas parce qu'il s'agit d'une stratégie d'intégration basée sur la certification). Ils ne sont pas d'accord avec le fait que les seuls bénéficiaires des certifications sont ceux qui certifient.
Le deuxième niveau de désaccord concerne l'adoption des normes de qualité et le fait qu'elles n'ont pas vraiment d'effets sur la capacité compétitive de l'entreprise (négation). Ils défendent le rôle de signalisation de la qualité de l'État (également par une négation). Finalement, ils croient que les efforts de promotion de la marque du pays doivent s'appliquer sur autre chose que la marque « parapluie », pour défendre le rôle actif de l'État (négation).

Ce type d'éleveurs est sensible à la problématique du secteur, où la capacité d'ingérence est faible

par rapport au contenu stratégique des décisions. Il est sensible au fait que l'industrie croit que la certification est un mécanisme d'intégration, même si elle ne signale pas clairement la qualité. Ces éleveurs ont une vision positive du rôle de l'État quant à la signalisation et à la promotion de la qualité. Ils considèrent qu'il est sensible au besoin de ne prendre comme référence que le prix.

Nous avons défini ce groupe comme celui des éleveurs pragmatiques, du fait de leur vision de la certification, même s'ils sont neutres quant à son utilité en tant qu'élément d'intégration entre le producteur et l'industrie.

4.5.- Analyse de la grille générale de réponses

La grille générale de réponses permet d'avoir une vision élargie de la problématique de l'application des normes de qualité et d'innocuité, d'après le point de vue des éleveurs. Il s'agit d'une vision particulièrement riche de concepts. En effet, en plus de s'intéresser au thème de la certification, elle englobe la vision des gestionnaires de la qualité au sens le plus large du terme, ainsi que les signes perçus et provenant des acteurs publics (le rôle de l'État par rapport à la définition des politiques sanitaires, de certification de la qualité commerciale et d'innocuité) ou privés (le rôle des abattoirs et les signes qu'ils transmettent grâce à leurs différents programmes de certification.

En résumé, cinq visions émanent de ces facteurs. Le groupe majoritaire a une vision de la certification en tant que processus essentiellement non-commercial. Il semble être sensible aux arguments rationnels qui proviennent de l'industrie et de la complexité du secteur. Raison pour laquelle l'industrie ne peut que difficilement accepter des engagements à long terme. Il est également peu probable qu'il existe des progrès sensibles d'intégration basée sur la certification, dans la mesure où la réalité ne change pas. Ces éleveurs sont également très critiques par rapport au rôle de l'État en la matière. Ils l'accusent d'omission en ce qui concerne la définition d'un agenda stratégique qui cherche à intégrer de façon correcte la signalisation de qualité, les efforts de certification et le positionnement stratégique à long terme. Ils ne semblent pas avoir de motivation commerciale sur l'adoption de la certification comme moyen d'obtenir de la valeur ajoutée.

Le deuxième facteur montre un type d'éleveurs qui critique l'industrie et ne fait pas confiance à ce qui en provient. Ces éleveurs sont convaincus que la valeur de la production de viande provient essentiellement de l'étape d'élevage (c'est-à-dire que pour eux le producteur est le principal responsable de cette valeur). Ils voient les certifications comme autant de signes provenant aussi bien du secteur public que du secteur privé. Ils critiquent aussi le rôle de l'État en ce qui concerne sa gestion du thème de la certification, même s'ils défendent son rôle dans le cadre des efforts de promotion.

Les facteurs trois et quatre comprennent des éleveurs qui présentent des motivations clairement commerciales quant à l'adoption des normes d'innocuité et de qualité. Toutefois, il existe des différences notables en ce qui concerne la valorisation du rôle de l'État en la matière. Ces différences sont centrées sur le fait de savoir si la certification est la seule façon d'intégrer la chaîne, et sur le risque causé par celui qui dicte les normes et les résultats obtenus grâce à une publicité d'adoption des normes et des standards. Dans les deux cas, le rôle de l'État, par l'intermédiaire de l'INAC, est vu de façon positive, mais la façon de valoriser la signalisation de la qualité et le rôle de l'agenda stratégique, dont le pays doit disposer en la matière, comportent des différences.

Finalement, le cinquième facteur concerne un éleveur qui a aussi une vision critique sur la certification en tant que façon d'ajouter de la valeur. Il considère que les résultats de celle-ci sont douteux, dans le cadre d'un marché changeant et où le pays n'a que peu de capacité d'influence en

la matière. D'une façon générale, il a une opinion positive du rôle de l'État et il reste neutre par rapport à l'industrie en tant qu'acteur de la chaîne (il n'a pas de vision négative ou positive sur son rôle dans le processus d'adoption des normes).

Dans l'ensemble, les visions exprimées transcendent la problématique de l'adoption des normes et de ses effets sur la relation des éleveurs, des industriels et de l'État. Pour tous les acteurs, le manque de clarté d'une signalisation sur la qualité est patent. Les personnes ayant répondu aux entretiens soupçonnent l'industrie de vouloir dicter les normes et de chercher à peser plus lourdement sur la définition de l'agenda à l'avenir.

Un autre aspect important mis en évidence par les réponses est celui d'une confusion concernant le rôle de l'État. Seul un groupe d'éleveurs considère qu'il ne s'implique pas dans la définition d'un agenda stratégique et d'une signalisation de la qualité (structuration du marché). Malgré tout, les activités de l'INAC sont vues de façon positive, aussi bien en ce qui concerne l'effort de développement d'une promotion générique que d'une certification de qualité au niveau de l'industrie.

Pour ce qui est de l'hypothèse de départ, la plupart des facteurs indiquent que les éleveurs sont préoccupés par le fait que les normes sont de plus en plus dictées par l'industrie en tant que facteur d'accord (3 facteurs sur 5 placent cette préoccupation dans la zone qui va d'une position neutre à fortement d'accord). La deuxième hypothèse, liée à la perception de la coordination entre l'État et l'industrie, montre qu'il existe une vision partagée qui ne permet pas de la valider ou de la rejeter. Finalement, la plupart des éleveurs ne considèrent pas qu'il est nécessaire de contourner l'industrie pour pouvoir contrôler la valeur de l'actif produit.

4.6.- Analyses intégrées des résultats par thème

L'autre façon d'analyser l'information produite par la méthode Q consiste à travailler les résultats en les regroupant par thème, de manière à évaluer la façon dont se présentent les réponses de l'ensemble des facteurs dans une même grille.
Cette méthode d'analyse permet de mettre à sa place chacune des affirmations d'après le facteur qu'elle représente. De cette façon, nous pouvons avoir une idée de la situation des assertions regroupées.
Les différentes assertions se regroupent selon le thème qu'elles traitent. Il s'agit donc :

- d'affirmations qui concernent l'éleveur.
- d'affirmations qui concernent l'industrie.
- d'affirmations qui concernent le contexte externe aux certifications.
- d'affirmations qui concernent l'État.
- d'affirmations qui concernent le commerce extérieur et le rôle des certifications dans le cadre d'une vision à long terme.

Tableau No 29. Emplacement des affirmations concernant les opinions de l'éleveur, d'après le facteur qu'elles représentent.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
3 (F4)	1 (F1)	2 (F1)	1 (F3) (F5)	2 (F5)	2 (F2) (F3)	1 (F4)	1 (F2)	4 (F5)
4 (F3) (F4)	2 (F4)	4 (F2)	3 (F1) (F5)	3 (F2)	5 (F1)		5 (F4)	8 (F3)
	8 (F2)							
	3 (F3)	5 (F2)	4 (F1)	5 (F5)	6 (F1)		8 (F1)	
	5 (F3)				8 (F2) (F2) (F5)			
		6 (F4) (F5)	7 (F2)	6 (F3)	7 (F1)			
				7 (F3) (F4) (F5)				

	Enoncés concernant la production
1	Le producteur perçoit une différence entre les abattoirs qui adoptent des normes de qualité et d'innocuité plus strictes et ceux qui ne les adoptent pas.
2	Les producteurs ont misé sur l'adoption de la certification de qualité parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'État et l'industrie.
3	La valeur de production de la viande est développée par l'élevage, c'est-à-dire par le producteur.
4	Les producteurs ne participent aux programmes de certification que lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'obtenir de meilleurs prix, cela n'a rien à voir avec le fait qu'ils considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de la chaîne de distribution.
5	Le producteur se sent dépassé par la prolifération des normes et des standards, et, face au manque de coordination, il finit par laisser passer et par accepter les choses telles qu'elles sont.
6	Le coût des programmes de certification est en fin de compte payé par le producteur sur le prix à la sortie de l'exploitation.
7	La plupart des producteurs ne croient pas que la situation se soit améliorée avec l'adoption de protocoles de certification.
8	Il est impossible qu'un producteur s'engage dans un programme de certification pour coopérer avec l'industrie, car il en sort toujours perdant.

8 affirmations font référence à l'éleveur en tant que sujet. En général, ces assertions sont dispersées dans la grille quant à leur fréquence. Il n'y a que quelques affirmations facilement identifiables, étant donné que tous les facteurs ont une même fréquence d'emplacement dans la grille.

L'affirmation 1, qui signale que l'éleveur perçoit des différences entre les abattoirs en fonction des normes adoptées, montre que les différents facteurs sont dispersés dans la grille, avec une faible concordance quant au partage de l'assertion (finalement, ils partagent ce point de vue).

L'opinion selon laquelle les éleveurs ont misé sur la certification parce qu'il s'agissait d'un signal envoyé par l'industrie et l'État indique une dispersion plus importante que dans le cas précédent (deux légers désaccords, un neutre et deux accords se trouvant en haut de l'échelle).

Le fait selon lequel la valeur du produit provient de l'élevage est fortement consensuel chez les éleveurs. En effet, les cinq facteurs se situent dans la partie qui va de fortement d'accord à neutre.

En ce qui concerne la participation des éleveurs aux programmes de certification lorsqu'ils s'aperçoivent qu'il est possible d'améliorer les prix, sans pour autant les considérer comme stratégiques, nous observons que la plupart des facteurs considèrent qu'il existe un accord quant à cette affirmation (2 réponses +4, 1 +2 et 1 +1), ce qui indique un degré de coïncidence, même si un facteur la place à l'opposé comme : en fort désaccord. Tout cela indique que les motivations économiques sont fortement présentes lorsqu'il s'agit d'obtenir un meilleur prix du bétail qui participe à un programme de certification. Malgré tout, il y a toujours des éleveurs qui ne pensent pas que la motivation économique soit la principale motivation.

Par rapport à eux-mêmes, les éleveurs se sentent dépassés par la prolifération des normes et le manque de coordination dans le secteur. Ils finissent donc par laisser passer et par accepter les choses comme elles sont (attitude passive par rapport à l'adoption des normes). Ces visions sont distribuées des deux côtés de la grille.

En ce qui concerne l'assertion qui signale que les coûts des programmes de certification finissent pas être payés par l'éleveur sur le prix du bétail, la plupart des opinions émises partagent cette affirmation.

La septième assertion, qui indique que la plupart des éleveurs ne ressentent pas d'amélioration après avoir adopté les protocoles de certification, présente un regroupement dans la zone de classement neutre, même s'il y a un accord et un désaccord léger. Tout cela signifie que les éleveurs ne considèrent pas cette question comme très importante.

Finalement, la dernière assertion fait référence à l'impossibilité qu'a l'éleveur à intégrer un programme de certification pour coopérer avec l'industrie parce qu'il en sort toujours perdant. Les 5 facteurs regroupent les réponses dans la partie des désaccords.

Tableau No 30. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur les abattoirs, d'après le facteur qu'elles représentent.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
1 (F1) 7 (F2)	3 (F2) (F5)	1 (F4) (F5)	1 (F3)	1 (F2)	2 (F3) (F4)	2 (F5)	5 (F1)	5 (F2)
2 (F2)	5 (F5)	2 (F1)	3 (F1) (F4)	4 (F1) (F5)	3 (F3)	6 (F2) (F3)	6 (F1) (F4)	
	7 (F4)	4 (F2)		5 (F3) (F4)	4 (F3) F4)	7 (F1)		
		7 (f5) 8 (F3) (F4)		7 (F3)	6 (F5)	8 (F2)		
				8 (F1) (F5)				

	Enoncés concernent l'industrie
1	L'industrie considère que la prise en compte de normes de qualité permet de capter de nouvelles parts de marché et d'en avoir de meilleures.
2	L'industrie ne paie pas plus pour des bêtes qui proviennent d'un programme de certification, sauf si cela est vraiment nécessaire et qu'elle est contrainte à le faire.
3	L'industrie ne signalise pas clairement la qualité de bétail au producteur. Souvent, le résultat est le même pour un producteur qui participe à un programme de certification que pour un producteur qui livre toujours ses bêtes au même abattoir.
4	Les abattoirs ont une logique entrepreneuriale à très court terme qui empêche tout engagement à long terme, comme le voudrait l'État par rapport à des thèmes stratégiques comme ceux de l'adoption de certaines normes d'innocuité et de qualité.
5	L'industrie croit que la certification permet de mettre en place la forme d'intégration de la chaîne qu'elle recherche.
6	Les abattoirs ne produisent pas de valeur ajoutée
7	Il existe un risque que l'actuelle structure de forte concentration des abattoirs finisse par dicter des normes privées de qualité.
8	L'adoption des normes de qualité et d'innocuité oblige les abattoirs à être plus professionnels, ce qui améliore la compétitivité entre ces entreprises et a des effets positifs pour le producteur.

Il existe huit assertions concernant les abattoirs. Rappelons que ceux qui répondent à ces assertions sont les éleveurs, qui ont une histoire de conflits avec l'industrie et donc une méfiance marquée par rapport à celle-ci.

La première affirmation fait référence au discours de l'industrie selon lequel l'adoption de normes de qualité permet de prendre de nouvelles et meilleures parts de marché. En général, les éleveurs des cinq facteurs tendent à être d'accord avec cette affirmation, dans le cadre d'un dégradé qui va de fortement d'accord à neutre.

La deuxième assertion indique que l'industrie ne paie pas plus pour une bête provenant d'un programme de certification, sauf si cela est indispensable. Cette affirmation montre une importante dispersion, même si le bilan général signale un léger désaccord de la part des éleveurs.

La troisième assertion fait référence à la signalisation peu claire de la qualité et au fait qu'il n'y a pas de différence à toujours livrer les bêtes au même abattoir et à participer à un programme de certification. Ici, les réponses sont clairement centrées dans la partie du tableau indiquant un accord (les éleveurs partagent donc cette assertion).

La quatrième assertion signale que l'industrie a une logique entrepreneuriale à court terme et qu'elle ne peut donc pas assumer d'engagements à long terme, comme ceux qui permettent de développer des sujets stratégiques, à l'exemple des thèmes de l'innocuité et de la qualité chers à l'État. Ici, la plupart des réponses se trouvent placées dans une zone neutre ou en léger désaccord, car les éleveurs ne partagent pas cette vision du problème.

La cinquième affirmation, qui indique que l'industrie croit que la certification peut être un élément d'intégration de la chaîne en amont, attire l'attention sur le fait qu'il existe deux opinions vraiment en désaccord (cette négation indique que l'industrie ne les considère pas comme une façon d'intégrer, au moins pour les éleveurs), deux opinions neutres et une opinion affirmative. Le bilan général indique une tendance neutre allant vers le désaccord par rapport à cette affirmation.

La sixième assertion signale que les abattoirs n'ajoutent pas de valeur au produit. Dans ce cas toutes les réponses montrent qu'il existe un désaccord par rapport à cette opinion au sein de tous les facteurs (c'est-à-dire que le maillon de l'industrie n'ajoute pas de valeur à la production).

La septième affirmation concerne la possibilité d'un risque par rapport à la tendance actuelle de forte concentration qui pourrait entraîner la mise en place de normes privées de qualité dans l'avenir. La plupart des réponses montrent un classement allant de la zone neutre à fortement d'accord, avec un seul facteur indiquant un désaccord. Cela montre que les éleveurs sont préoccupés par cette question.

Finalement, la huitième assertion soulève le problème de savoir si l'adoption des normes d'innocuité et de qualité rend l'industrie plus professionnelle, améliore la concurrence interne et si cette conduite favorise le producteur. Dans ce cas, les réponses oscillent entre la zone neutre (2 réponses) et la zone d'accord (2 réponses).

Tableau No 31. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le contexte extérieur aux certifications.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
2 (F5)	3 (F4)	1 (F1) (F3)	2 (F3)	1 (F2) (F4)	1 (F5)	2 (F1)	2 (F2)	3 (F2)
		2 (F4)		3 (F1)	4 (F4)	3 (F3)	4 (F5)	5 (F1) (F5)
		3 (F5)		4 (F1)		4 (F2) (F3)	5 (F3)	
				5 (F4)		5 (F2)		

	Enoncés concernant normes d´innocuité et de qualité
1	Il n'y a pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité faisant partie de l'agenda du secteur.
2	La demande croissante de certifications de qualité n'admet aucune discussion. Il faut l'accepter ou la rejeter.
3	La certification est le seul mécanisme qui permet d'ajouter de la valeur au niveau de la production primaire.
4	La prise en compte des normes de qualité affecte la compétitivité des entreprises, car cela rajoute des coûts.
5	Les seuls bénéficiaires des certifications d'innocuité et de qualité sont les entreprises qui vendent ces services.

Les assertions qui font référence au contexte externe aux certifications sont regroupées en 5 affirmations.

La première d'entre elles indique que l'agenda du secteur ne définit pas de vision à long terme sur l'adoption des normes d'innocuité et de qualité. Cette assertion montre un bilan positif (il y a plus d'opinions favorables que contraires).

La deuxième assertion indique que les certifications ne peuvent pas être discutées et qu'elles doivent être acceptées en l'état. Dans ce cas les réponses sont également en accord avec cette affirmation, même s'il y a des opinions contraires.

La troisième opinion affirme que la certification est le seul mécanisme permettant d'ajouter de la valeur aux produits de la chaîne. Ici, la distribution est identique : deux réponses favorables, deux réponses contraires et une réponse neutre, ce qui nous donne une idée de la dispersion des avis des éleveurs sur l'intégration de la chaîne afin d'obtenir une valeur ajoutée sur l'ensemble de celle-ci.

La quatrième affirmation signale que l'adoption des normes d'innocuité et de qualité entraîne des coûts pour l'éleveur. Cette assertion a été rejetée dans tous les facteurs, nous pouvons donc affirmer que le coût de la certification n'est pas un élément important pour les éleveurs.

Finalement, la cinquième affirmation est semblable à la précédente quant au rejet. Elle indique que les seuls bénéficiaires des certifications sont les entreprises qui vendent ce service. Tous les facteurs ont été placés dans la zone de désaccord.

Tableau No 32. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur le rôle de l'État par rapport aux certifications.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
6 (F3)	4 (F4)	4 (F1)	5 (F5) (F1)	1 (F3)	2 (F1)	1 (F1) (F5)	2 (F3)	1 (F4)
						4 (F5)		7 (F3)
3 (F1)	8 (F3)		8 (F1) 8 (F5)	2 (F2)	1 (F2)	5 (F4)	6 (F4) 6 (F5)	3 (F4)
	5 (F2)	5 (F3)	4 (F2) (F3)	7 (F4)	7 (F2) 7 (F5)	3 (F3)		
						6 (F2)		
				6 (F1)		2 (F4) (F5)		
						7 (F1)		
				3 (F5) (F2)				
				8 (F1) (F4)				

	Enoncés concernant le rôle de l´Etat
1	L'INAC a fait une erreur en certifiant notre viande comme naturelle puisque cela produit des confusions chez l'acheteur et limite la liberté commerciale de l'industrie qui peut proposer un autre produit (viande de station d'engraissement).
2	Les efforts de promotion de l'Uruguay devraient se limiter à une marque de pays « Uruguay » et laisser toutes les autres sous la responsabilité du secteur privé.
3	L'Uruguay a une attitude totalement passive en ce qui concerne la prise en compte des normes de qualité. Il s'agit d'une exigence extérieure sans aucun sens critique de la part de ceux qui payent les coûts et sans savoir quels en sont les bénéficiaires (ex. : traçabilité individuelle, viande naturelle, etc.).
4	Les programmes qui sont proposés à l'industrie pour ajouter de la valeur aux produits n'ont jamais donné de bons résultats, parce qu'ils ignorent la base du problème qui est le manque de coordination entre les différents acteurs ; rien ne sert de les remplacer.
5	La traçabilité individuelle du bétail est une exigence de vente venant de l'extérieur, mais elle entraîne des coûts, n'est pas facile à mettre en place et n'amène pas de bénéfices évidents pour le producteur.
6	L'État est inconsistant dans sa gestion du thème de la qualité et dans sa signalisation à la chaîne de production.
7	L'INAC ne devrait pas certifier des produits et des processus. Il s'agit d'une activité qui doit être prise en compte par le secteur privé, pas par l'État.
8	Les soutiens publics concernant les programmes de certification entraînent de nombreuses attentes et des résultats médiocres pour ceux qui y participent.

L'une des clés de l'analyse des acteurs vient du rôle joué par les représentations de l'État qui participent aux différentes étapes de la chaîne de la viande.

La première assertion signale que l'INAC a commis une erreur avec la mise en place de la certification de la viande uruguayenne en tant que viande naturelle, parce que cela limite la liberté commerciale et industrielle. Les cinq facteurs ont classé cette affirmation dans la zone qui va du point neutre vers un fort désaccord.

La deuxième assertion cherche à savoir si l'Uruguay ne devrait pas se limiter à une marque parapluie et laisser le reste entre les mains du privé. Comme dans le cas des autres réponses, les facteurs sont dans la partie des désaccords et une seule réponse est neutre.

La troisième assertion indique que l'Uruguay a une attitude totalement passive face à l'adoption des normes d'innocuité et de qualité, et que l'adoption n'est pas basée sur un processus d'analyse des coûts et des bénéfices.

Deux réponses sont dans la zone neutre, une dans la case fortement d'accord et deux dans la zone de désaccord, dont l'une en fort désaccord. Tout cela indique que les éleveurs ont une vision partagée sur la gestion de l'agenda d'adoption de nouvelles normes.

La quatrième affirmation indique que les programmes qui prétendaient contourner l'industrie n'ont pas donné de bons résultats, car ils ignoraient la base du problème qui est la coordination, pas le remplacement. Dans ce cas, les 5 facteurs se trouvent dans la zone d'accord, avec des différences d'intensité. Ce classement est intéressant, car, malgré la méfiance des éleveurs face à l'industrie, ils reconnaissent que le contournement de ce maillon n'a donné que peu ou pas de résultat.

En cinquième position, l'assertion liée à la traçabilité indique que celle-ci pourra devenir une exigence au moment d'exporter, mais qu'elle entraîne des coûts, qu'elle n'est pas facile à mettre en place et qu'il n'est pas possible d'en voir les résultats. Dans ce cas, la plupart des affirmations sont dans la zone d'accord, une seule opinion se trouve dans la zone de désaccord.

La sixième assertion cherche à obtenir l'opinion des éleveurs sur la gestion de la qualité et sa signalisation au sein de la chaîne. Dans ce cas, la plupart des facteurs se trouvent dans la zone de désaccord, une seule réponse est classée dans la zone d'accord. Il s'agit de nouveau d'un indice de dispersion des éleveurs face à la problématique de la qualité, de l'innocuité et de la gestion faite par l'État.

La septième assertion fait référence à l'INAC et au fait qu'il ne devrait pas certifier les produits ou le processus, seul le secteur privé devrait jouer ce rôle. Cette affirmation est classée dans une zone qui va de la neutralité au désaccord. Comme dans les cas précédents, cela reflète l'importance que les éleveurs donnent aux institutions de l'État.

Finalement, la dernière affirmation concerne les soutiens publics apportés aux programmes de certification qui entraînent de nombreuses attentes et peu de résultats. Dans ce cas, la plupart des réponses se trouvent dans la zone d'accord (c'est-à-dire qu'ils sont d'accord avec l'affirmation) mais de façon peu concluante (deux assertions classées en zone neutre, deux sont faiblement d'accord et une fortement d'accord).

Tableau No 33. Emplacement des affirmations concernant les opinions sur un contexte externe à long terme.

Fortement d'accord				Neutre				En fort désaccord
+4	+3	+2	+1	0	1	2	3	4
2 (F5)	1 (F1)	1 (F2)	1 (F4)	3 (F1) (F2) (F3)		1 (F5)	1 (F6)	
	2 (F1)	2 (F2) (F3)	2 (F4)			3 (F4)		
	3 (F5)							

	Enoncés concernant le contexte externe de certification / marché externe
1	Le client final ne donne pas une grande valeur aux certifications d'innocuité et de qualité provenant de l'industrie, la connaissance des acteurs est privilégiée au détriment des certifications.
2	Le marché externe est très dynamique par rapport à ses demandes. Par conséquent, embarquer le pays dans un pari de certifications doit faire partie d'une stratégie à long terme, il faut donc faire attention à la promotion du pays.
3	Il existe de nombreuses idées fantaisistes en ce qui concerne les préférences du consommateur et la demande quant aux certifications de qualité et d'innocuité, et dans le fait que ces facteurs sont ceux qui renforcent la fidélité des relations commerciales.

Trois assertions ont été classées dans le contexte externe au thème des certifications, dans le cadre d'une vision à long terme.

La première assertion indique que le client final ne donne pas beaucoup de valeur aux certifications et privilégie d'autres aspects de la relation commerciale. Dans ce cas, la plupart des opinions se trouvent dans la zone d'accord.

Une deuxième affirmation indique que le contexte externe est très dynamique et qu'il est difficile pour le pays de définir quelle stratégie il faut suivre. Par conséquent, les décisions doivent être prises avec beaucoup de soin. Nous avons observé un fort accord par rapport à tous les facteurs.

Finalement, la dernière assertion indique qu'il existe de nombreuses idées fantaisistes au sujet des préférences du consommateur, de la demande de certifications et de l'utilité de tout cela. Dans ce cas, la plupart des réponses sont neutres, avec une opinion en accord et l'autre en désaccord.

4.7.- Enquête auprès des abattoirs

Le but de l'enquête a consisté à définir les motivations, les problèmes et les bénéfices de la mise en place des différents programmes de certification de l'innocuité et de la qualité dans les abattoirs. Il faut savoir que les abattoirs ont toujours un service de contrôle de la qualité et de l'innocuité, qui est généralement incorporé dans les programmes de certification d'innocuité et de qualité. La personne ayant répondu à l'entretien est le/la responsable du contrôle de la qualité. Cette enquête auprès de l'industrie a été réalisée en 2010, et les entretiens ont duré de 30 à 45 minutes selon les cas.

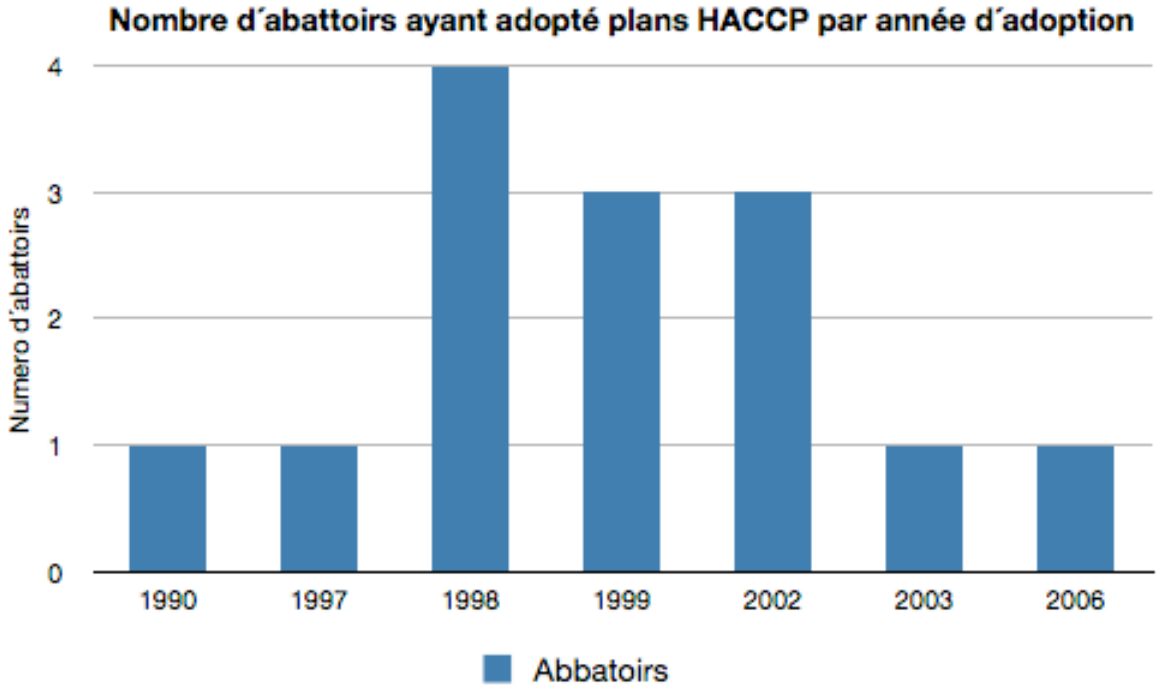
Nous nous sommes appuyés sur le questionnaire élaboré par Cao (Cao, 2007).

Depuis 2002, tout le secteur destiné à l'exportation de viande bovine doit obligatoirement adopter les plans HACCP. Au départ, cette exigence ne concernait que les exportations vers les États-Unis.

Malgré cette obligation imposée par les autorités sanitaires uruguayennes, l'industrie se trouvait déjà en phase de transition et en processus d'adoption des normes de qualité, d'innocuité et de traçabilité, avant même cette demande officielle.

Sur les quatorze abattoirs étudiés, douze ont adopté un plan HACCP et fonctionnent dans le cadre du plan HACCP. Dans certains d'entre eux, la mise en pratique des plans d'innocuité a eu lieu avec la demande officielle.

Graphique No 15. Nombre d'abattoirs ayant adopté des plans HACCP, par année d'adoption



Le premier abattoir a avoir mis en place des plans de contrôle HACCP d'innocuité l'a fait en 1990. cette mise en place a été motivée par la demande ponctuelle d'un client qui voulait obtenir un produit particulier (des hamburgers congelés pour Mc Donald´s). La plus grande partie de

l'industrie a commencé à adopter des plans d'innocuité à partir de 1997. En 2002, pratiquement tous les abattoirs avaient mis en œuvre des plans HACCP.

Dans tous les cas, les plans HACCP ont été développés par des employés des entreprises. Le temps d'implantation du plan HACCP a été d'au minimum de quatre mois et au maximum de douze mois, soit une moyenne de 8,6 mois.

Sur les quatorze abattoirs étudiés, onze n'ont pas réalisé d'étude préalable des coûts de l'HACCP. Parmi les trois abattoirs qui ont fait cette analyse, deux d'entre eux ont estimé que les coûts de mise en place correspondaient à ce qu'ils avaient estimé.

En ce qui concerne les motivations, les difficultés et les bénéfices d'adoption de plans d'innocuité, nous avons demandé aux personnes d'indiquer, sur une échelle de 0 à 7, l'importance de chacun des facteurs énoncés. Le 0 représente une absence d'importance et le 7 quelque chose de très important. La moyenne présentée dans les tableaux est le résultat de tous les acteurs ayant répondu à la question. Un résultat numériquement faible indique qu'il n'y a que peu ou pas d'importance, alors qu'un résultat élevé indique une importance certaine.

Lors de la consultation sur les éléments qui ont motivé l'adoption d'un plan HACCP, l'industrie a répondu de la façon suivante :

Tableau No 34. Motifs ayant poussé l'industrie à adopter l'HACCP

Motivation de la société à mettre en œuvre un système HACCP	Fréquence							
	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Conformer à une exigence légale						3	2	9
Répondre à une demande des clients			1		1	1	10	1
Attirer de nouveaux clients			3	2	1	2	6	
Réduire les réclamations	3			1	1	3	3	3
Réduire les pertes de processus	6		1	1	1	2	3	
Améliorer la qualité des processus	1	3				4	4	2
Améliorer l'efficacité / la marge de la société	1		1	6			6	
Est considérée qu'il bonne pratique	3			1		4		6
Comme condition d'accès aux nouveaux marchés				3		4		7
Réduire la nécessité d'audits clients	9		1	3	1			

Dans son ensemble, l'industrie considère que le respect d'une exigence légale est un motif d'important à très important. Les exigences des clients sont également considérées comme très importantes pour l'industrie.

La conquête de nouveaux clients est aussi très importante, même si, dans ce cas, les réponses sont plus dispersées. De la même façon, la réduction des réclamations, considérée comme importante et valorisée, présente également des réponses dispersées.

La réduction des pertes causées par les processus est en général considérée comme sans grande importance par la moitié des personnes, alors que les autres l'estiment peu importante à importante. L'amélioration de la qualité présente également une importante dispersion au niveau des réponses, ainsi huit réponses sur quatorze sont situées entre importante et très importante. L'amélioration de l'efficacité et/ou de la marge de l'entreprise est en général vue comme un élément très important ou d'importance relative (six entreprises dans les deux cas), deux entreprises considérant cette question comme peu ou non importante.

En ce qui concerne le fait que l'HACCP soit une bonne pratique, six entreprises considèrent la question comme très importante, quatre comme importante (sur un total de quatorze) et trois la

qualifient comme sans importance.

En tant que condition d'accès au marché, l'industrie a classé ce plan comme très important (sept entreprises sur quatorze) et important (quatre entreprises sur quatorze). Pour ce qui est des réclamations de la clientèle, l'industrie considère qu'il s'agit d'une façon de les diminuer, mais que, en général, cette question n'est que peu importante (9 sur 14). Les autres entreprises se situent sur une échelle qui va de modérément important (3 cas) à peu et/ou moyennement important (un cas de chaque côté).

Tableau No 35. Difficultés rencontrées lors de la mise en place des plans HACCP

	Fréquence							
Problèmes rencontrées dans la mise en œuvre	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Ampleur insuffisante pour appliquer le système HACCP	4	2	3	2	3			
Manque de capacités pour mettre en œuvre		4	8			2		
Reconversion du personnel d'encadrement	1		5		2	1	3	2
Reconversion du personnel de production	1			4	2	6	1	
Nécessité de modifier les processus de l'usine	3	1	3	4	3			
Motivations / Attitude personnel de surveillance et / ou de gestion	2		6	4	1		1	
Attitude / motivations personnel de production	1		3	3	6	1		
Réduction du temps du personnel pour d'autres tâches		3		3	7	1		
Coûts d´implémentation du programme	4	8	1	1				
Réduction de la flexibilité des processus de production		3	2	2	2	4	1	
Réduction de la flexibilité du personnel de production	3	3	2	5		1		
Réduire la flexibilité de l'introduction de nouveaux produits	3	4	2	4			1	
Nécessité de réduire le nombre de produits	5	3	2	3			1	

En ce qui concerne les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un plan HACCP, la plupart des entreprises ont indiqué qu'il s'agissait d'un sujet non ou peu important (9 réponses sur 14). L'absence de capacité de mise en œuvre a également été considérée comme un problème peu important (12 réponses entre très peu et peu important, sur 14 entreprises). Il faut aussi mettre l'accent sur le fait que la plupart des entreprises nous ont indiqué avoir une équipe consolidée dans le domaine du contrôle de la qualité et que, fréquemment, il s'agissait de la même équipe qui devait mener à bien la mise en place du plan HACCP.

Le besoin de fournir une nouvelle formation au personnel de gestion est cité comme un problème dont les réponses se subdivisent en deux groupes : avec d'un côté un groupe d'entreprises qui voient cela comme quelque chose d'important (6 entreprises le classent comme d'important à très important), alors que 5 entreprises le jugent comme peu important. Pendant les entretiens, certaines des personnes qui indiquaient qu'il s'agissait d'un problème important ont insisté sur le fait qu'il existe d'importantes barrières culturelles au niveau des responsables de gestion quant à l'application de ce type d'instruments, et qu'il était donc important de leur fournir une formation afin qu'ils aient une nouvelle vision de l'innocuité.

Une situation semblable a été observée par rapport au besoin de donner une formation au personnel de production, et, tout comme dans le cas précédent, elle a été comprise comme modérément à fortement importante, 13 entreprises se trouvant dans cette partie du tableau. Cela montre bien la difficulté qu'ont les entreprises à faire prendre conscience aux ouvriers qu'ils doivent se former, problématique qui augmente en cas d'une forte rotation de personnel. Curieusement, un autre aspect lié à la gestion du personnel, l'attitude ou la motivation des superviseurs ou des gérants, est, de façon générale, considéré comme peu ou modérément important (10 cas sur 14), ce qui contraste avec la problématique concernant la qualification du personnel, étant donné que l'attitude ou la motivation du personnel sont considérées avec un certain degré d'importance (puisque 10 entreprises sur 14 les classent comme modérément

importantes à importantes). La réduction du temps destiné à d'autres tâches (du fait du temps pris par la mise en place d'un HACCP) est vue comme modérément importante par la plupart des entreprises (7 sur 14).

Les coûts d'implantation du programme HACCP sont généralement classés par les entreprises comme peu à très peu importants (12 entreprises sur 14 soutiennent que cela n'est pas ou pas du tout important).

En ce qui concerne la moindre souplesse des processus productifs découlant de l'HACCP, les réponses sont dispersées, avec un classement qui va de très peu à très important. Ici, nous devons mettre l'accent sur le fait que de nombreuses entreprises ont indiqué que la mise en œuvre des exigences était telle en matière d'innocuité et que le coût d'adaptation des installations était si élevé qu'il valait mieux pour elles démolir et reconstruire à neuf selon les nouvelles normes.
Les trois derniers concepts : la réduction de la souplesse des processus de production, la gestion du personnel et le lancement de nouveaux produits sont normalement peu valorisés, car ils ne sont pas considérés comme des problèmes importants par l'industrie dans son ensemble.

Tableau No 36. Bénéfices liés à la mise en place du plan HACCP.

	Fréquence							
Avantages du plan HACCP	Sans importance (0)	Très peu important (1)	Peu important (2)	Modérément important (3)	Importance moyenne (4)	Important (5)	Hautement important (6)	Très important (7)
Réduire le réunissage des produits		3		1	2	4	1	3
Augmenter la vie du produit					1	2	9	2
Réduit la contamination microbienne						1	6	7
Augmenter l'efficacité dans l'utilisation des intrants	9		1		1	1		2
Un meilleur contrôle du processus de production					1	1	5	7
Améliorer le prix de vente des produits	2			1		1	5	5
Améliorer les ventes	3			1	2	1	2	5
Réduire les coûts de production				5	6			3
Améliore la fidélisation de la clientèle	3			1			7	3
Améliore la capacité à attirer les clients				1		1	7	5
Amélioration de l'accès à de nouveaux marchés				1		4	4	5

En ce qui concerne les bénéfices apportés par un plan HACCP, la réduction du retraitement des produits a été citée comme un élément important à très important pour 10 entreprises sur 14. L'augmentation de la vie utile des produits apparaît avec un niveau plus élevé de concentration dans les réponses ; ainsi, 9 entreprises considèrent que cela est d'une très haute importance et les autres classent cette question comme très importante ou importante. Les décomptes microbiens présentent également une distribution très semblable, voire encore plus concentrée, avec 7 entreprises sur 14 qui classent la question comme très importante et 6 sur 14 qui la considèrent comme de très haute importance.

L'industrie ne considère pas que la mise en place de l'HACCP améliore l'efficacité de l'utilisation des intrants, mais que cela permet un meilleur contrôle du processus productif. En effet, 11 entreprises classent la question entre hautement importante à très importante.

10 entreprises sur 14 ont signalé que le fait de disposer d'un HACCP améliore le prix de vente (hautement important à très important), mais l'effet sur l'augmentation des ventes est plus diffus. Ainsi, dans ce dernier cas, le classement des opinions sur les bénéfices est plus dispersé sur l'échelle des réponses. La réduction des coûts de production est considérée comme quelque chose de moyennement à très important (11 entreprises sur 14).

Finalement, en ce qui concerne l'amélioration de la capacité à trouver de nouveaux clients et à pénétrer sur de nouveaux marchés, l'HACCP est classée comme important à très important par la plupart des entreprises consultées.

La question que nous avons analysée en suite est celle des composants des coûts les plus notables, au moment de la mise en place du plan HACCP, ainsi que des coûts récurrents de mise en œuvre. Dans ce cas, nous avons demandé d'établir un classement en fonction de l'importance (du plus important au moins important), en sélectionnant préalablement le composant le plus significatif.

Les résultats ont été les suivants :

Tableau No 37. Coûts de départ concernant la mise en place du plan HACCP

Ordre relatif d'importance	Fréquence				Pourcentage		
	Plus important		Moins important		Plus important		Moins important
	1	2	3	NC	1	2	3
Coûts de mise en place	2	10	2	0	14,3%	71,4%	14,3%
Évaluation et registre	3	2	8	0	21,4%	14,3%	57,1%
Coûts de formation du personnel	7	2	4	1	50,0%	14,3%	28,6%
Achats d'équipements et constructions	1	1		12	7,1%	7,1%	0,0%

Le concept le plus important de l'étape de mise en place est celui de la formation du personnel, suivi des registres et de l'évaluation du plan d'innocuité. Ensuite, les coûts de mise en place du programme, et, finalement, en troisième position, une fois encore l'évaluation et le registre.
En ce qui concerne les coûts récurrents (après la mise en place), les réponses ont été les suivantes :

Tableau No 38 Coûts récurrents de l'implantation du plan HACCP.

Ordre relatif d'importance	Fréquence				Pourcentage		
	Plus important		Moins important		Plus important		Moins important
	1	2	3	NC	1	2	3
Vérification	2	10	2	0	14,3%	71,4%	14,3%
Échantillonnage / Test	3	2	8	0	21,4%	14,3%	57,1%
Registres	7	2	4	1	50,0%	14,3%	28,6%
Coûts récurrents de la formation	1	1		12	7,1%	7,1%	0,0%

Dans le cas des coûts d'opération des plans HACCP, le composant du coût le plus souvent cité est celui de l'étape des registres, suivi des procédures d'échantillonnage. Ensuite, le composant le plus cité est celui de la vérification du processus HACCP.

L'étude suivante a cherché à comprendre si les entreprises avaient des registres sur les coûts

associés à la mise en place des plans HACCP. Dans 86% des cas, la réponse a été que les entreprises n'avaient pas de registre des coûts des plans d'innocuité et de qualité permettant de faire une différence entre les programmes, étant donné que le cadre du contrôle de qualité englobe tous les programmes, aussi bien d'innocuité que de certification. Dans la plupart des cas (86%), l'adoption de nouvelles normes d'innocuité (mise en place du plan HACCP) et de programmes de certification de qualité ne représentent pas de changement par rapport aux coûts de production. Aucune des entreprises étudiées n'a pu indiquer ou estimer les coûts des systèmes de contrôle et de certification de la qualité.

Finalement, seulement 21% des abattoirs ayant participé à cette étude ont déclaré avoir mis en place un plan de traçabilité du bétail avant la mise en œuvre du plan officiel de traçabilité du bétail et de la découpe. Les 79% restants n'avaient pas mis en place ces mécanismes.

En ce qui concerne les autres certifications en fonctionnement, sur les 14 abattoirs étudiés, 4 nous ont déclaré avoir une certification BRC (British Retail Consortium), 3 une certification de viande biologique et 4 de viande naturelle (INAC), et 2 avaient leurs systèmes HACCP et GMP homologués aux normes ISO 22 000 (certification d'innocuité alimentaire).

Deux abattoirs ont des plans de certification en gestion ISO 9000.

L'un des aspects importants qu'il faut prendre en compte lors de l'analyse des résultats de l'enquête est celui de la politique d'adoption des certifications en tant que résultat d'une vision corporative de l'entreprise, produit d'une fusion causée au sein des abattoirs par l'acquisition de différentes entreprises par le Groupe Marfrig. Par conséquent, un nombre de plus en plus important d'abattoirs (dont un bon nombre n'a pas encore toutes les certifications) devraient les adopter dans le cadre de décisions entrepreneuriales à long terme.

4.8.- Analyse des résultats de l'enquête faite auprès des abattoirs

Les résultats de l'enquête menée auprès de l'industrie nous ont permis de voir qu'il existe une attitude peu proactive quant à l'adoption des normes d'innocuité en tant que pratique commerciale, même si les bénéfices liés à l'amélioration des processus et au positionnement commercial des entreprises sont reconnus.

L'absence de contrôle des coûts et le fait que les coûts sont en général inclus dans le secteur de contrôle de la qualité indiquent un faible niveau de pondération en ce qui concerne l'importance des investissements dans le domaine des certifications. En résumé, même s'il existe des bénéfices, il n'y a pas de préoccupations démontrant une volonté de les incorporer à une analyse économique classique permettant d'évaluer ces bénéfices par rapport aux investissements réalisés. Dune façon générale, pendant les entretiens, la plupart des interlocuteurs ont signalé qu'il existait une certaine résistance à investir, mais que tout finissait par s'intégrer aux activités de contrôle de la qualité, même au sein des entreprises ayant déjà adopté des plans d'innocuité.

Il est intéressant d'observer comment certains abattoirs maintiennent une trajectoire de développement des certifications en passant d'un HACCP générique à une certification ISO 22 000 (certification ISO de sécurité alimentaire). De plus, d'autres certifications sont développées (BRC, viande biologique et marque générique domestique de viande naturelle), mais au sein d'un groupe plus réduit d'entreprises.

Il nous faut également mettre l'accent sur l'adoption de certifications en tant que politique corporative. Cela est d'autant plus important qu'un seul groupe réunit 4 abattoirs en Uruguay (soit plus de 45% de la production en 2009). Ainsi, ce groupe a décidé de généraliser son programme de certifications, en prenant comme référence l'abattoir de Tacuarembó (pionnier en ce qui concerne les certifications d'innocuité et de qualité). Cet abattoir, en plus d'être certifié ISO 22 000 a également une certification BRC et Viande Biologique.

5.- Discussion des résultats

Dans le cadre d'une perspective historique, l'élevage uruguayen a changé de façon significative pendant cette dernière décennie, au sein des différents secteurs qui composent la chaîne de distribution, y compris l'État.

L'amélioration de pratiquement tous les indicateurs de productivité (à l'exception des pourcentages de sevrage au niveau national) démontre que des changements ont eu lieu au sein d'un secteur qui, historiquement, avait de sérieux problèmes structuraux de consolidation de sa croissance, retombant de façon récurrente dans des cycles d'élevage.

Les changements qui ont affecté l'Uruguay se réfèrent non seulement au secteur de l'élevage, mais aussi à l'économie dans son ensemble et plus particulièrement au secteur de l'agriculture, où le développement de la culture du soja a fortement stimulé la production agricole dans son ensemble. Ce processus a eu des effets très importants sur le secteur de l'élevage, qui a dû s'adapter à une plus forte concurrence par rapport à la terre et à des activités plus rentables à court terme. Le processus de changement du système de production et de concurrence par rapport aux sols est extrêmement intense et fort en ce qui concerne les sols les plus aptes à l'agriculture, où l'élevage concentrait ses ressources pour pouvoir engraisser le bétail.

Des preuves indiquent qu'un changement a lieu sur le territoire, ce qui oblige l'élevage à se déplacer vers d'autres régions du pays. En plus de ce processus de déplacement, nous pouvons observer une dégradation des sols agricoles, du fait d'une recherche constante de forte rentabilité, qui casse le modèle d'assolement établi entre les cultures et les pâturages. Auparavant, ce système assurait la durabilité des ressources naturelles.

Cependant, le côté positif de ce processus d'intégration réside dans l'augmentation de l'offre de grains fourragers, d'où un processus d'intensification de la production de bétail qui peut s'appuyer sur des supplémentations stratégiques apportées aux animaux et/ou des structures d'engraissement en stabulation (feed lot).

Les changements concernant la structure de production de l'élevage sont plus importants au moment de l'engraissement et/ou de la finition que lors de l'élevage proprement dit, même s'il est clair que l'élevage a surtout lieu dans des régions du pays plus pauvres en ressources fourragères. Ainsi, les taux de productivité de ce secteur n'atteignent pas les mêmes niveaux de croissance que dans la finition des bêtes. Ce paradoxe s'explique en partie à cause d'une augmentation de la fécondité, ce qui permet d'obtenir plus de veaux avec le même nombre de vaches. Il n'est donc pas nécessaire d'augmenter le nombre de vaches. Cette amélioration de la fécondité (essentiellement grâce à une efficacité reproductive), même si elle est appréciable, est limitée quant à la possibilité de maintenir une offre soutenue de veaux, surtout en cas d'événements climatiques graves et prolongés (sécheresses).

Nous commencerons notre analyse par l'État, les politiques publiques et leurs effets au niveau de la chaîne de production.

5.1.- Le rôle de l'État et des politiques publiques

5.1.1.- Le rôle du Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche

Rappelons qu'en Uruguay l'État est présent par l'intermédiaire de deux institutions, aux rôles clairement définis : d'un côté, le Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche, responsable de l'innocuité au sein des abattoirs, de la traçabilité du bétail jusqu'aux abattoirs et du contrôle de la santé animale sur le territoire national. De l'autre, l'Institut national des viandes s'occupe de la qualité des produits vendus aussi bien sur le marché intérieur qu'extérieur, de la promotion du pays à l'étranger et du contrôle de la traçabilité au sein des abattoirs, ainsi que de la moyenne des bêtes jusqu'à la découpe.

Le point de départ ayant marqué une inflexion du secteur provient de la volonté de l'Uruguay, d'éradiquer la fièvre aphteuse afin d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'améliorer le prix de sa viande. Même s'il est vrai que l'Uruguay cherchait déjà à pénétrer sur des marchés à forte valeur ajoutée (quota Hilton), son accès était restreint à d'autres marchés consommateurs de viande qui présentaient un important intérêt commercial. L'Uruguay a ainsi décidé d'éradiquer la fièvre aphteuse sans vaccination, objectif qui a été atteint au début des années 2000 et lui a ouvert la porte à de nouveaux marchés (surtout les USA et, plus tard, le Mexique, la Corée du Sud et le Japon).

Depuis le début de cette étape de contrôle de la fièvre aphteuse, le but était d'obtenir ce statut sanitaire à partir d'une position de risque, car les efforts de contrôle devaient être coordonnés au niveau des régions.

Malheureusement, le retour de la maladie lors de deux épisodes épidémiques a rendu nécessaire un réexamen de la stratégie de combat de la maladie. Le cas de la fièvre aphteuse est peut-être le premier problème qui a montré les difficultés du pays en termes de dessein stratégique à long terme pour ce qui est des questions sanitaires, en tant que vision stratégique de la chaîne de production. L'Uruguay, avec sa volonté d'éviter les vaccinations, s'expose à toute une série de risques qui ne sont pas totalement évalués et qui ont eu des conséquences catastrophiques sur l'économie nationale, du fait des épidémies.

Le processus par l'intermédiaire duquel l'État décide des stratégies et met en marche les plans est l'aspect qui attire le plus l'attention. Il n'existe pas de registre de l'existence d'une analyse des bénéfices et des coûts associés à la perte du statut sanitaire du pays en cas d'épidémie animale. Cette norme de conduite de la part des politiques publiques est récurrente lors des différents événements qui ont lieu a posteriori, non seulement par rapport au statut sanitaire mais aussi sous d'autres aspects, qui, comme nous le verrons par la suite, maintient une structure de décision et de représentation des acteurs à l'identique. L'épisode qui a marqué le retour de la fièvre aphteuse dans le pays a été le point de départ de l'actuel plan de traçabilité individuelle, qui a remplacé celui de traçabilité de groupe implanté dans les années 1970.

Naturellement, les critères de décision et d'action sont différents selon les cas. En effet, une décision d'éradication d'une maladie (qui normalement n'entraîne pas d'oppositions) est différente d'une décision de mise en place d'un système de traçabilité ou de promotion de l'image du pays. Les campagnes d'éradication des maladies (brucellose bovine, tuberculose bovine) et/ou

la prévention d'autres maladies comme l'encéphalopathie spongiforme bovine, semblent, d'un point de vue technique, ne pas poser de problèmes de la part du secteur dans son ensemble et être bien venues pour tous les acteurs de la chaîne.
Face à l'amélioration de la capacité de pénétration sur le marché international, le secteur a commencé à présenter de meilleurs indicateurs, alors qu'il ne comptait pas encore sur l'appui et les aptitudes de l'agriculture. Tout cela a permis la mise en place d'un processus de croissance, qui a davantage touché l'engraissement que la reproduction.

Pendant une bonne partie des années 1990 et au début des années 2000, d'autres efforts ont été accomplis en matière de politiques publiques, qui ont cherché à renforcer la croissance du secteur : cela va de plans incitant les associations d'éleveurs à passer par une intégration qui a permis d'atteindre de nouveaux marchés, à des incitations aux investissements d'améliorations, qui n'ont pas vraiment d'impact sur l'ensemble de la chaîne. Néanmoins, ces plans sont symptomatiques des problèmes qu'ils veulent résoudre. Parmi ceux-ci, figurent la relation entre les producteurs et l'industrie, la meilleure manière d'obtenir plus de valeur ajoutée aux produits et l'amélioration de la répartition de cette valeur ajoutée.

La relation de base des éleveurs avec l'industrie passe par le marché, où la signalisation de la qualité et la spécificité des produits déterminent la valeur de la marchandise. La réclamation des éleveurs provient du fait qu'ils voudraient mieux connaître ce qui se passe lors de l'abattage, en termes de rendement du bétail, et qu'ils voudraient également mieux comprendre le système d'affaires, car ils soupçonnent l'industrie d'obtenir des marges de bénéfices très importantes, ainsi qu'une bonne position sur le marché intérieur et extérieur.

Cette vision, selon laquelle les abattoirs engrangent la plupart des bénéfices de production, entraîne l'impression chez les producteurs et au sein de l'industrie que l'échec de l'augmentation de la valeur du produit exporté est causé par une industrie incapable de saisir ces opportunités alors que les éleveurs, eux, sont capables de le faire. Cela représente une menace stratégique pour l'industrie, qui s'oppose farouchement au développement de ce type d'initiatives émanant du Ministère de l'Élevage, de l'Agriculture et de la Pêche.

L'échec des plans d'intégration de la production et de l'industrie, sous le contrôle des éleveurs, démontre bien ce type de difficultés. Nous pouvons ainsi citer les deux principaux échecs (dans l'ordre) de gestion des éleveurs : les abattoirs PUL (Producteurs Unis Compagnie Limitée) et la Coopérative centrale des viandes. Nous devons nous demander pourquoi, face à ces preuves empiriques, qui démontrent que les éleveurs ne sont pas meilleurs que les industriels en ce qui concerne l'abattage et la mise en vente sur le marché extérieur, le diagnostic selon lequel ils sont à la source de la valeur du produit, et sont plus capables de placer stratégiquement le produit à l'étranger, perdure.

Pour ce qui est du contrôle d'innocuité, il n'existe pas d'observations concluantes quant au rôle de l'État à ce niveau. Les acteurs ont insisté sur l'assurance avec laquelle le pays s'occupe de son statut sanitaire, mais la vision de la façon dont le pays gère son agenda sanitaire montre les difficultés relationnelles des différents acteurs, sur des aspects de base.

De plus, l'Uruguay a des difficultés à s'adapter aux changements réglementaires, comme dans le cas de l'étiquetage destiné aux États-Unis ou de la procédure de définition des lots pour les réclamations. L`un des acteurs a d'ailleurs déclaré : « L'Uruguay est si passif que cela frise la négligence ». Ainsi, l'accès à un marché-clé peut être perdu parce qu'il n'est pas possible de respecter les nouvelles normes en temps utile. D'autres aspects moins essentiels, mais qui

renforcent le dualisme entre ce qu'affirme l'État et ce qu'il fait, sont exprimés par les transporteurs de bétail, qui se sentent otages d'un non-respect des normes, ce qui les préoccupe.
Le système de traçabilité individuelle a copié le modèle de décision appliqué au cas de la lutte contre les maladies bovines. Ce modèle est apparu après la définition d'un plan-pilote de lutte contre la fièvre aphteuse qui s'est étendue à tout le troupeau. Il est clair que la traçabilité deviendra à l'avenir une exigence à l'exportation, mais l'Uruguay n'a pas étudié la meilleure façon de répondre à cette exigence en provenance de l'étranger. Dans les faits, même si le système fonctionne bien au sein du troupeau, de nombreuses difficultés peuvent s'observer par rapport à sa gestion, et les éleveurs considèrent qu'il ne s'agit pas d'un succès malgré le potentiel technique de cet outil. Les entreprises qui ont utilisé la traçabilité comme élément de différenciation ont considéré l'imposition du système public de traçabilité comme une perte par rapport à leurs efforts d'investissement et de différenciation.

Nous devons ici nous demander si ce type de comportement, où l'État décide d'adopter toutes les normes (même s'il est bien inspiré en termes de politiques à long terme par rapport à une augmentation des parts de la viande uruguayenne sur le marché), n'amène pas les agents à modifier leur conduite : un plan public où les investissements ne prennent pas de valeur ou n'entraînent pas de retour fait qu'il vaut mieux attendre que l'État prenne en charge tous les coûts et les risques du nouveau système.

Le processus grâce auquel l'État élabore et met en pratique des instruments de politique démontre bien souvent que le remplacement des acteurs s'appuie sur des bases faibles. L'idée selon laquelle l'éleveur a des compétences commerciales meilleures qu'un abattoir est plus que douteuse au vu des efforts qu'il faut faire pour participer aux étapes suivantes de la chaîne.

D'autres plans d'intégration soutenus par l'État n'ont également pas produit de bons résultats par rapport au total de bêtes commercialisées dans le pays. Par conséquent, les efforts faits pour mettre en place des relations différentes en soutenant le processus d'intégration n'ont pas eu les résultats escomptés.

Au niveau du MGAP, la signalisation de la qualité au sein des exploitations (qui fait partie de leurs attributions, car à partir de l'abattage il ne s'occupe que du contrôle d'innocuité) n'est pas considérée comme problématique. Bien qu'il s'agisse d'une réclamation historique des éleveurs auprès de l'industrie, l'État n'avance pas quant aux aspects qui ont à voir avec la définition d'une norme de qualité minimum, même si la bibliographie a démontré les inefficacités du système actuel de classement et de paiement du bétail. Ce processus de discussion est relativisé du fait d'une tendance à l'augmentation des prix, ce qui le rend moins important que dans le passé. Naturellement, la hausse des prix fait que la discussion concernant le juste paiement du bétail devient toute relative.

Néanmoins, malgré les réclamations et le fait que les acteurs considèrent que le rôle de l'État est de protéger (surtout les éleveurs), une chaîne intégrée basée sur une disponibilité du marché n'a pas nécessairement besoin d'une intervention de l'État pour corriger ses asymétries. Il est d'ailleurs plus facile de les identifier lorsque les conditions du marché affectent l'une des parties (crise des prix), beaucoup plus que lorsque les valeurs obtenues font que la production est rentable aussi bien pour les éleveurs que pour les industriels.

Le processus d'adoption des plans d'innocuité par l'industrie (HACCP), ainsi que de traçabilité individuelle du bétail, semble aller de pair avec un processus de décision où il ne semble pas y avoir de procédure préalable de discussion qui analyse les coûts et les bénéfices des mesures

devant être mises en place, voire leurs impacts sur la chaîne. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de consultation des autres acteurs, mais qu'il n'y a pas, d'évidence, un processus qui s'appuie sur un système de recommandations et de scénarios sur de possibles résultats des mesures mises en œuvre.

Ce qui est arrivé avec l'étiquetage indique bien que l'État ne fait que « répondre » aux demandes des clients étrangers et que l'industrie n'est pas attentive lorsqu'il faut demander à l'État de jouer son rôle de définition des points devant être respectés pour répondre aux exigences des différents marchés ouverts à la viande uruguayenne. En ce qui concerne l'innocuité, pour ce qui est de la mise en place des plans HACCP, le MGAP signale qu'aucun abattoir n'a été obligé de fermer à cause de l'imposition de ces plans. Toutefois, cela ne veut pas dire que les mesures d'adoption n'ont pas d'impacts sur les coûts de la chaîne et que le rôle de l'État dans ce type de mise en place ne doit pas être défini.

La vision, y compris des décideurs politiques, est critique quant aux comportements en termes d'adoption des normes et des standards de qualité et d'innocuité, surtout en ce qui concerne le remplacement des acteurs au lieu des les intégrer au sein de structures de coordination.

Curieusement, l'industrie est vue comme un maillon qui adopte des normes de qualité et d'innocuité qui lui sont imposées par le marché, ce qui entraîne des coûts additionnels, qu'elle fait supporter en amont aux éleveurs (qui ne peuvent pas les faire supporter à d'autres). La vision selon laquelle l'adoption des normes d'innocuité et de qualité modifie les relations de pouvoir entre les éleveurs et l'industrie n'a pas cours.

L'analyse politique reprend la discussion sur des aspects plus fondamentaux de l'adoption des normes comme façon d'augmenter la valeur des produits : la discussion doit être nationale pour définir s'il faut augmenter la productivité à l'hectare ou augmenter le prix de vente des produits sur le marché international.

5.1.2.- Le rôle de l'Institut National des Viandes

L'autre organisme d'État lié au secteur de l'élevage est l'Institut national des viandes (INAC). À la différence du Ministère de l'Elevage, il s'agit d'un organisme qui représente non seulement l'État mais aussi tous les autres intégrants de la chaîne (éleveurs, abattoirs). Dans le cadre de ses compétences, l'Institut contrôle le marché intérieur, la qualité des produits destinés au marché extérieur, la traçabilité du bétail à partir de son arrivée à l'abattoir, jusqu'à sa transformation finale, et, finalement, la promotion de la viande uruguayenne à l'étranger.

À partir de là, un premier point mérite d'être soulevé par rapport aux deux institutions publiques : il n'existe pas de continuité au sein de la chaîne en termes d'information, car les systèmes opèrent de façon indépendante. Un deuxième point qui doit être analysé est celui du rôle de l'Institut en ce qui concerne l'imposition croissante de normes de qualité et de traçabilité.

D'après les informations obtenues, il est clair que le rôle de contrôle de la qualité prend ses racines dans une conjoncture industrielle très particulière, au sein de laquelle les producteurs locaux courraient le risque de ne pas respecter la qualité commerciale des produits, ce qui a justifié la définition d'un rôle de contrôleur. Toutefois, avec la forte pénétration, sur un laps de temps très court, des industries étrangères et une forte professionnalisation du secteur industriel, nous devons nous demander s'il ne faudrait pas adapter ce rôle de l'institut en ce qui concerne la certification

de qualité.

L'industrie a une vision partagée sur ce point: certains industriels critiquent le rôle de l'institut, alors que d'autres le prennent comme un mal nécessaire. Les éleveurs, eux, n'ont pas de vision si négative du contrôle de la qualité commerciale.

Lorsqu'ils sont consultés sur ce thème, ils ne sont pas d'accord sur l'inconsistance de l'État par rapport à la gestion de la signalisation de la qualité. De plus, leurs réclamations sur la nébulosité des systèmes de paiement permettant de mieux signaliser la qualité restent très présentes dans leur discours.

Il est fort possible que l'éleveur considère l'INAC comme un agent qui défend ses intérêts par rapport à une industrie qui lui pose des problèmes relationnels depuis longtemps, mais l'accumulation des rôles de l'institut entraîne un évident partage des tâches.
Nous allons commercer par analyser le rôle de l'institut par rapport à la promotion de la viande uruguayenne à l'étranger. Le premier point important est que le pays a la volonté de développer une marque « parapluie » qui l'identifie sur le marché.

Tous les acteurs sont d'accord pour soutenir la mise en place d'une telle marque, mais des désaccords apparaissent dès qu'il faut définir les attributs de cette marque. Ainsi, le questionnement le plus important est celui de l'industrie par rapport au nom de la marque « Uruguay naturel ». En effet, pour elle, il s'agit là d'une promotion qui ne définit pas toujours la production (rappelons que l'industrie est engagée dans un processus d'intensification de la production dans le cadre de stabulation, d'engraissement et/ou de distribution de suppléments à partir de grains). Le deuxième aspect de la question se trouve dans la façon dont la promotion du produit est mise en place. Le personnel de l'industrie interrogé dans le cadre des entretiens nous a déclaré que l'institut va souvent au-delà de ce qui est nécessaire pour promouvoir les produits et que l'industrie n'est pas capable de répondre aux conditions définies. Cette politique fait d'ailleurs débat au sein même du MGAP.

De la même façon, l'INAC ne fait pas l'effort de modifier le classement des carcasses, malgré les critiques concernant sa faible capacité à catégoriser la qualité du produit final. Dans l'ensemble, ni le MGAP, ni l'INAC ne semblent être capables de mettre sur la table de discussion la problématique des systèmes de classement des animaux et des carcasses.

Le rôle de l'INAC dans le cadre de la certification des produits et des processus consiste également à mettre en place des discussions entre les différents acteurs. L'INAC est propriétaire de la marque « Viande Naturelle Certifiée » et agit donc comme certificateur ou donne son aval aux certifications externes. D'un point de vue social, le propriétaire de la marque est la société uruguayenne dans son ensemble qui en laisse la gestion à un institut où se trouvent représentés tous les agents de la chaîne.

Cependant, les résultats du processus de promotion de cette certification domestique ne sont pas très bons et la perception des acteurs est que, dans les faits, cette promotion n'a que peu ou pas d'effets sur le marchés extérieurs et intérieur. Il faudrait mettre en place une discussion stratégique qui définisse quel produit ou processus certifier et comment le certifier, dans le cadre de scénarios possibles à long terme, produits de l'interaction entre l'élevage et l'ensemble des activités productives. Dans les faits, la production de viande naturelle certifiée de l'Uruguay est définie par le protocole de l'INAC qui détermine, entre autres, les exigences de la législation uruguayenne, comme l'interdiction d'utiliser des hormones de croissance ou des farines animales. Nous

pourrions nous demander : pourquoi faut-il certifier quelque chose légalement interdit et créer une confusion chez l'acheteur : certifier la loi ne veut-il pas dire que le système ne respecte pas au pied de la lettre cette loi ?
Le rôle de l'INAC est positif en ce qui concerne la traçabilité de la viande au sein des abattoirs, car la production industrielle en est plus transparente et les informations fournies sont fiables, ce qui avant tout rassure l'éleveur. La motivation de départ de ce système est surtout fiscale, afin de contrôler l'évasion fiscale au sein de l'industrie, mais il a des implications évidentes du fait du volume d'informations qu'il produit.

Après avoir réfuté le mythe selon lequel l'industrie s'approprie la plus grande partie des bénéfices, notre attention doit se porter sur ce qui se passe sur le marché extérieur.

Une fois encore, l'industrie prend comme argument le fait que le marché extérieur est très dynamique et que cette dynamique l'empêche de s'engager à long terme auprès de l'éleveur qui lui fournit sa matière première. Néanmoins, ce marché lui permet de maximiser ses résultats à court terme et donc de mieux payer les éleveurs.

La vision opposée qui existe entre les éleveurs et l'industrie sur le rôle de l'INAC en matière de certifications démontre que, malgré le fait que ces deux groupes sont représentés au sein de la direction de l'institut, les objectifs qu'ils poursuivent sont différents. L'éleveur défend le rôle de contrôleur de l'INAC, puisqu'il garantit sa position, alors que l'industrie critique sa présence en tant que seul certificateur de qualité au sein des abattoirs (ce qui ne permet pas d'autres systèmes).

Ainsi, l'industrie cherche-t-elle à maintenir l'INAC, mais dans un rôle mineur quant à la promotion générique, pour éviter d'aller au-delà de ce qui peut fournir commercialement le secteur, étant donné son insertion internationale actuelle. D'autre part, l'industrie signale que la valeur donnée aux certifications par le marché extérieur n'est pas très importante et que la plupart des affaires ne concernent pas les produits certifiés (que ce soit avec des certifications privées ou la certification de l'INAC).

La vision des éleveurs est intéressante puisqu'ils voient un risque provenant de la structure d'adoption des normes et des standards de qualité et d'innocuité au sein de l'industrie, qui représenterait un danger de concentration. Cette vision n'est pas due à l'INAC, ni à l'industrie qui considèrent d'ailleurs qu'il ne s'agit pas d'un axe de positionnement, ni d'une priorité concernant un futur proche. Il est possible que les investisseurs, surtout les Brésiliens, cherchent, lorsqu'ils achètent des abattoirs en Uruguay, à mettre en place une industrie capable de fournir une viande de haute qualité, mais il ne faut pas pour autant en oublier le poids relatif du Brésil sur le marché international de la viande. Il est donc possible qu'il joue le rôle de leader de marché et impose ses normes et que celles-ci doivent s'appliquer en Uruguay.

Un autre aspect intéressant quant à l'information obtenue en ce qui concerne l'État, aussi bien avec le MGAP qu'avec l'INAC, est qu'il n'existe pas de protocole capable de résoudre la mise en place des différentes normes de qualité et d'innocuité dans le pays.

Il n'existe pas de systématisation publique du processus de consultation et d'évaluation des coûts et des bénéfices qui permette d'exposer de façon claire les arguments pour et contre les décisions qui sont prises.

Nous pouvons par exemple citer de façon contrastante ce qui se passe avec l'autorisation d'événements transgéniques, dans le cadre desquelles des instances de consultation sont

obligatoires et qui suivent un protocole de travail déterminé pour arriver à une décision.

Malgré tout, les acteurs ont tendance à surestimer les bénéfices des programmes de certification, surtout au sein de l'industrie, mais aussi de l'INAC, avec son programme « Viande Naturelle Certifiée ».

Cette tendance peut amener deux réponses en fonction des acteurs : pour l'INAC, il est possible qu'il s'agisse d'une stratégie de défense face aux interrogations des abattoirs, qui discutent sa présence en tant que contrôleur de la qualité, ce qui oblige l'organisme à se « réinventer », la plus grande demande internationale en matière de qualité l'obligeant à atteindre cet objectif.

De plus, l'INAC argumente que le fait de gérer une marque et une certification n'implique pas une augmentation significative des coûts (l'INAC qui certifie ne coûte pas plus cher au pays) et que le résultat final du programme retombe sur le secteur privé : si le programme n'améliore pas les volumes, ce n'est pas à cause de l'INAC, mais parce le secteur privé ne l'adopte pas.

Dans ce cadre, l'INAC est favorisé par le fait qu'il peut mettre en œuvre des processus de certification et qu'il existe une importante bibliographie qui confirme une tendance croissante à l'adoption de normes proposées par la sphère publique. Dans ce cas, la valeur de la marque privée se trouve entre les mains de l'État, ce qui pour les éleveurs est un actif de valeur. Le résultat de ces efforts n'est pas étudié, ni évalué. De la même façon, l'amélioration de la valeur du produit grâce à d'autres alternatives n'est pas non plus analysée. Une étude objective du discours concernant la certification peut séduire et prendre le sens d'une stratégie d'intégration au sein d'une chaîne de production.

Finalement, pour conclure la question des apports de l'État, nous devons mentionner l'effort fait par l'INAC quant à la transparence de l'information sur ce qui arrive au niveau des rendements industriels, à partir du suivi du poids des animaux et du désossage au sein des abattoirs.

Ce suivi cherche à fournir des informations dignes de confiance sur les rendements industriels et donc à éviter des asymétries trop fortes au moment du paiement de ses produits à l'éleveur, « en cachant » ce qui se passe dans les abattoirs. Néanmoins, même si le flux d'informations produites est important, il n'y a pas d'évaluations concrètes concernant l'utilisation que les éleveurs en font.

L'information est vue comme la carte que joue l'INAC en faveur des éleveurs, pour contrebalancer le pouvoir des abattoirs. Cela met l'accent sur un aspect important (le rendement industriel), mais, comme nous le verrons, l'industrie a développé d'autres stratégies d'adaptation dans le cadre de la concurrence. Malgré tout, pour que l'information devienne effectivement un pouvoir, il faut que son interprétation et que son utilisation en faveur d'objectifs spécifiques soient développées.

5.2.- La vision des éleveurs

Pour les éleveurs, la valeur du produit provient surtout de la première étape de l'élevage. La reconnaissance de cette vision fait partie de leur lutte historique face à l'industrie, à laquelle ils ne font pas confiance. Il s'agit là d'une mémoire historique de relations plus défavorables que favorables à leurs intérêts.

Lorsque l'industrie met en place une innovation causée par l'adoption de certifications de qualité, l'éleveur a une certaine méfiance, davantage due à ses expériences passées qu'au résultat en tant

que tel. Il semble que tout ce qui vient de l'industrie doit être observé avec attention, comme s'il y avait un piège caché.

L'une des perceptions à mettre en évidence au sein de ce groupe d'acteurs (le plus hétérogène et dispersé de ceux que nous avons analysés) est celle du degré de sensibilité concernant la problématique que leur cause l'industrie, quant aux engagements à long terme qui pourraient être pris. Les réponses des éleveurs montrent qu'il y a un groupe sensible aux arguments selon lesquels l'industrie à une insertion internationale très opportuniste et que cela l'empêche de mettre en place des relations plus stables en amont, d'où le problème de manque d'engagements.

Les efforts officiels sont très bien vus, même si le résultat empirique des différents plans n'est pas bon, à en juger par le nombre d'éleveurs impliqués et/ou le nombre de tonnes exportées. Par conséquent, les efforts de communication faits sur les bénéfices de la certification ont été au-delà des résultats obtenus.

Cette tendance est vraisemblablement le résultat d'un discours logique apprécié par les éleveurs. Celui-ci présente la certification comme un mécanisme efficace d'intégration entre les maillons de la chaîne et comme quasiment la seule façon de conserver la valeur du produit dans le cadre d'un contexte international où ce type de normes est de plus en plus demandée. Les voix qui s'élèvent contre ce modèle de décisions sont peu nombreuses chez les éleveurs (ou associations d'éleveurs).

Cette confusion des éleveurs, qui est claire dans les cinq facteurs qui émanent de l'analyse Q, est le résultat d'un manque de communication sur les coûts et les bénéfices des systèmes de certification, ajouté à l'histoire de relations complexes entre les éleveurs et l'industrie depuis de nombreuses décennies qui ne peuvent pas être dépassées en quelques années.

Ainsi, une conjoncture où les prix de la viande sont élevés sur le marché international, à cause d'une pression sur les produits alimentaires de base, retarde la solution des problèmes structurels de fond : les relations sur un marché où la qualité n'est pas correctement signalée et où il est nécessaire de mettre en place une vision stratégique à long terme pour définir les meilleurs instruments qui vont faciliter l'insertion internationale du pays et être les moins conflictuels possible dans le cadre d'une relation avec les autres acteurs.

Cela ne signifie pas que, malgré ses faiblesses, le système n'e soit pas efficace : il faut seulement que le secteur à l'origine du produit-clé participe de façon plus active aux décisions. Selon l'une des personnes ayant répondu à l'entretien, les erreurs commises dans le passé ont consisté à vouloir résoudre les problèmes d'articulation de la chaîne en remplaçant les acteurs (en faisant en sorte que les éleveurs jouent un rôle qui n'était pas le leur), au lieu de rechercher une articulation plus efficace en coordonnant les efforts faits en la matière.

Les perceptions des éleveurs par rapport à l'adoption des normes indiquent qu'il existe 5 profils concernant le thème, dans le cadre d'une grille de classement : un groupe voit l'adoption des normes de qualité de façon positive pour une intégration avec l'industrie, même s'il reconnaît qu'il s'agit d'un pari à long terme, où les bénéfices économiques ne sont pas au centre du problème. Un deuxième groupe a une vision semblable quant aux bénéfices à long terme, mais il n'accepte de participer que s'il reçoit une aide qui paie le coût de participation et que si une majoration des prix est clairement définie. Un troisième groupe privilégie une augmentation du prix du bétail tout en déclarant que son système ne s'adapte pas à une structure de ce type, raison pour laquelle il est insensible au discours d'adoption de ce système. Un quatrième groupe est nettement plus commercial et n'accepte de participer que s'il existe un bénéfice commercial clairement défini.

Finalement, un dernier groupe comprend que les résultats n'apparaîtront qu'à long terme et sans bénéfices économiques. Ce groupe n'est pas sensible à la certification en tant que système. Le premier et le cinquième groupe démontrent clairement qu'ils savent ce qu'est la certification, les autres groupes la place dans une zone neutre.

L'analyse d'une grille plus complète d'assertions est plus riche en ce qui concerne les opinions. Elle permet de mieux apprécier l'histoire des relations entre les éleveurs, l'industrie et l'État. Elle permet de nouveau de définir cinq groupes.

Le premier groupe que nous avons considéré comme informé sur ce qu'il croit de la problématique du secteur et sur la voie dans laquelle doit s'engager ce type d'associations concernant les normes de qualité. Il voit les certifications comme quelque chose qui permet de développer des alliances donnant-donnant avec l'industrie, et clairement, sans retour immédiat. Il demande que l'État joue un rôle plus actif parce qu'il sent que l'adoption de nouvelles normes se fait de façon passive, sans véritable discussion ou participation.

Le deuxième groupe a une vision plus négative du thème; il ressent un risque de concentration de l'industrie et que cela peut déterminer la définition des normes à utiliser ou à mettre en place. Il se méfie des normes qui proviennent de l'industrie et a une opinion négative de la traçabilité. Il s'agit du groupe le plus réfractaire à ce type d'initiatives.

Un troisième groupe démontre une forte motivation économique quant à sa participation à une structure de certification; il a une haute opinion de l'État dans son rôle de contrôleur et de signalisation de la qualité.

Le quatrième groupe a un discours plus revendicatif. Il croit que la valeur est produite au moment de la première étape de l'élevage, il se méfie de l'industrie (et de tout ce qui vient d'elle) et a une opinion favorable du rôle de l'État. Il ressent comme un risque la concentration de l'industrie.
Finalement, le cinquième groupe représente l'opinion des éleveurs qui sont pragmatiques par rapport à la certification, mais qui ont une perception neutre quant à l'utilité de cet élément en tant que système d'intégration de la chaîne avec l'industrie.

Les éleveurs démontrent un manque d'autocritique dans ce processus. Lorsqu'ils sont interrogés, il semble qu'ils se considèrent comme victimes, les solutions qui les affectent proviennent d'acteurs qui jouent un rôle important dans le processus de décision. Ainsi, l'association qui les représente avec plus de force a un discours plus actif et semble baser ses demandes sur des aspects relativement simples comme une signalisation claire de la qualité et des primes de qualité devant être distribuées dans un laps de temps assez court (un an).

Des alliances stables dans le temps seront difficiles à maintenir aux vues des difficultés de positionnement sur le marché extérieur et des coûts associés à un programme réussi de certification.

Un autre point important fait référence à la certification dans l'imaginaire de l'éleveur : dans les grilles de classement en trois facteurs, l'assertion « je ne sais pas ce qu'est la certification » se trouve dans une zone intermédiaire de distribution, ce qui laisse supposer qu'il n'a pas une idée claire de ce dont 'il s'agit.

Évidemment, la certification n'est pas destinée à tout le monde, car il peut y avoir des éleveurs dont la structure de production ou commerciale ne s'adapte pas à ce type de systèmes. Mais, il est

évident que de nombreux éleveurs ne sont pas capables d'exprimer facilement en quoi consiste la certification.

5.3.- La vision de l'industrie

Il est possible que l'industrie ait l'approche la plus pragmatique du thème des certifications. D'un côté, elle reconnaît que les certifications de qualité sont nécessaires, mais elle relativise leur valeur en termes commerciaux, étant donné que l'axe central de ses affaires « ne passe pas par les certifications ».

Nous avons de nouveau affaire à un discours qui signale les points positifs et le potentiel de l'outil, mais, en privé, celui-ci reconnaît que les résultats sont faibles par rapport aux attentes qui ont été prévues.

Son évaluation est cependant plus critique lorsqu'elle reconnaît que bien souvent les certifications sont défendues en sacrifiant la rentabilité d'autres productions, mais que cette vision n'est jamais rendue publique. Au contraire, le discours public consiste à dire que ces certifications font partie de l'évolution future, en droite ligne de l'argumentation officielle de l'État (INAC et MGAP).

Toutefois, la conduite commerciale, éloignée de ce discours, est plus dictée par l'utilité. Les programmes de certification sont plus considérés comme façon d'assurer l'approvisionnement que comme le développement d'un outil permettant d'améliorer un positionnement sur le marché ou de mettre en place une relation différente avec l'éleveur. L'industrie n'a pas de sens autocritique au moment d'analyser sa conduite par rapport à la différence qu'il y a entre le discours et l'action des certifications (c'est-à-dire la différence entre la réalité et le discours sur le thème des certifications). Dans la mesure où elles répondent à ses intérêts commerciaux (même pour des motifs différents de ceux qui existaient à l'origine), elle les utilise en sa faveur dans un but simple mais fondamental pour elle : assurer l'approvisionnement.

Cela a des implications par rapport à la façon dont elle paie le bétail et donc rend plus complexe la signalisation en amont de la chaîne : pour un observateur externe, ce qui produit la différence de prix n'est pas clair; s'agit-il d'un meilleur positionnement opportuniste sur le marché ou bien d'une valeur additionnelle due à un processus de produit certifié ?

En matière d'innocuité, les résultats signalent que dans l'ensemble l'HACCP est fortement valorisé comme façon de contrôler l'innocuité, mais les motifs pour lesquels il est adopté mettent en évidence la relation de l'industrie avec l'État et avec ses clients.

Seuls quelques abattoirs ont adopté des plans HACCP parce qu'ils pensaient que cela pouvait amener des clients ou améliorer leur position. Ils les considèrent comme une exigence légale qu'ils doivent respecter, même s'ils en reconnaissent les effets positifs.

Les points positifs et négatifs concernant la mise en place des plans HACCP sont semblables à ceux que nous pouvons trouver dans la bibliographie. Ainsi, ils mettent l'accent sur le changement d'attitude et la motivation du personnel en tant qu'aspects-clés qu'il faut prendre en compte et qui produisent le plus de résistance.

Un élément qui, encore une fois, attire l'attention vient de l'absence d'analyse préalable des coûts et des bénéfices d'adoption de l'HACCP et/ou d'autres mesures de certification des produits et des processus (indépendamment de l'origine de la motivation qui fait adhérer à une structure de

certification).

Il est possible que ce manque d'analyse soit dû au fait que tous les abattoirs ont un laboratoire de contrôle de la qualité qui, d'une manière ou d'une autre, établit un système de contrôle de l'innocuité, et qu'adopter un plan HACCP fait partie de leurs compétences, ce qui fait que le coût de mise en place est intégré à la fonction développée, même si cela a lieu dans le cadre d'une autre méthode de travail.

Dans le cas des certifications de qualité, celles-ci peuvent demander un changement plus significatif de structure, mais leurs coûts d'adoption sont toujours considérés comme peu significatifs. L'industrie semble considérer que l'adoption de normes de qualité ou de certification de produits et de processus est quelque chose qui n'a pas d'effets significatifs sur ses opérations.

L'industrie soutient qu'au moment de son insertion internationale, le poids relatif d'une ou plusieurs certifications de qualité et d'innocuité est moins important que la réputation commerciale de l'entreprise. Elle voit cela comme le fait d'une concurrence au sein d'un marché très dur et d'un produit de base (elle rappelle que l'Uruguay exporte sa viande sans véritable différenciation), ce qui justifie un discours en opposition avec la certification officielle. Pour elle, le client est le seul juge de la qualité et le contrôle d'un organisme uruguayen, juge et partie des décisions, est inutile.
Un autre aspect intéressant de la conduite de l'industrie en ce qui concerne la prime à la qualité dans le cadre d'une production intégrée à des programmes de certification est qu'elle considère que, s'il s'agit d'un avantage stratégique vraiment nécessaire, que produit une hausse des prix du produit, même si ce phénomène n'est pas durable.

Si nous comparons cette opinion avec celle des informateurs qualifiés, nous voyons que la prime de certification que peut offrir un abattoir n'est pas vraiment différente de ce qui s'obtient pour un animal non certifié, mais qui est vendu avec une certitude de livraison et de poids.

Nous devons également analyser l'élément concernant la stratégie du pays et de ses acteurs par rapport à l'appropriation de la valeur dérivée des certifications, aussi bien d'innocuité que de qualité. Si nous prenons le cas de l'industrie, celle-ci peut démontrer qu'elle a répondu aux stimulations du marché pour ce qui est de l'adoption de nouvelles normes d'innocuité et de qualité. Néanmoins, nous devons nous demander si face à l'action d'un État qui a mis en place une promotion de la marque « parapluie » , qui va au-delà de ce que l'industrie peut faire, il n'y a pas superposition des rôles, ce qui finit par amener l'industrie à tout laisser entre les mains de l'État et, par conséquent, de socialiser les coûts de ces processus.

Cela n'a pas seulement été vérifié en ce qui concerne la promotion de la marque en question, mais aussi par rapport à la traçabilité. Cette réflexion nous conduit de nouveau à affirmer que la coordination entre les sphères publique et privée n'a pas de force, malgré l'existence d'organismes permettant une interaction entre tous les acteurs.

5.4.- La vision des consommateurs

Malgré une consommation intérieure élevée de viande, les consommateurs uruguayens ne semblent pas bénéficier des développements internationaux par rapport à l'augmentation de la demande de viande certifiée, avec de meilleurs attributs de qualité et plus d'exigences d'innocuité.
Nous pouvons en faire plusieurs lectures : d'un côté, l'absence d'interrogation quant à la qualité sanitaire du produit est due à un contrôle d'innocuité qui se trouve entre les mains de l'État et qui est fiable. Il n'y a pas de registres d'incidents causés par une contamination de la viande bovine,

comme cela a été le cas en Europe ou aux États-Unis (contamination causée par E. Coli). D'un autre côté, nous pouvons aussi penser que le consommateur uruguayen étant l'un de ceux qui consomment le plus de viande bovine par habitant au monde, il doit être capable de différencier de façon correcte la qualité du produit qui lui est offert, ainsi que sa fraîcheur.

Toutefois, l'opinion des acteurs liés à l'approvisionnement intérieur de viande démontre que le consommateur est plus préoccupé par le prix que par la qualité. On ne voit pas une demande durable de viande certifiée, que ce soit d'innocuité ou de qualité. Le point critique est celui des coûts, puisque selon les responsables de l'approvisionnement, l'adoption des certifications entraîne un surcoût au sein d'une structure où les marges bénéficiaires ne sont pas élevées.

L'approvisionnement intérieur présente de nombreux points d'intérêt. Il existe d'abord une consommation élevée de viande dans le pays, qui inclut un bon niveau de qualification lorsqu'il s'agit de différencier la qualité organoleptique du produit. La viande destinée à l'approvisionnement présente généralement une qualité inférieure, avec une conformation musculaire pauvre. Bien souvent, le client ne fait pas la distinction entre une viande de vache et de taurillon. Une bonne partie de la consommation est traditionnelle, c'est-à-dire grillée au charbon de bois, ce qui renforce les caractéristiques organoleptiques de la viande (juteuse et tendre).

Ainsi, le marché intérieur a-t-il encore besoin de se développer quant à ces aspects. Le processus d'éducation du consommateur doit lui apprendre qu'il existe de nombreuses possibilités permettant de valoriser la production locale, avec un consommateur devenant capable d'évaluer la qualité et les bénéfices du produit local. Par conséquent, l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs uruguayens devrait rendre la consommation intérieure compétitive par rapport aux viandes destinées à l'exportation. Cependant, ces prévisions de développement des capacités du marché intérieur ne fait partie ni de l'agenda du secteur privé (éleveurs, industrie, approvisionnement), ni de celui de l'État.

5.5.- Considérations stratégiques : outils d'intégration ou promesses commerciales

La vision technique de la certification peut jouer un rôle-clé dans le cas de la production de viande bovine. Il s'agit d'un produit complexe, puisqu'une unité qui arrive à l'abattoir (taurillon ou vache) va produire, après l'abattage, une carcasse d'où seront retirés plus de 200 produits différents, dont des morceaux, des sous-produits et des déchets transformés en intrants servant à d'autres usages industriels.

Dans le cadre de cette perspective, la certification joue un rôle-clé. Si l'alimentation, l'origine génétique et le traitement sanitaire ont un rôle fondamental quant à la détermination de la qualité postérieure du produit ou au moins l'affectent de façon significative, le fait d'obtenir une information permettant une évaluation préalable de ces attributs peut être un élément précieux pour l'acheteur. Par exemple, une certification de l'origine génétique ou raciale de l'animal (gènes qui associent certaines qualités par rapport à la carcasse ou de pourcentage de graisse intramusculaire), de l'alimentation (pâturages naturels, grains, etc.) et de traitement sanitaire, sont autant d'aspects qui peuvent avoir un impact sur certains attributs recherchés par l'industrie pour un objectif industriel ou commercial déterminé. La condition nécessaire permettant d'obtenir cette information de la chaîne de production découle donc d'un seul élément qui ne peut pas être interrompu : la traçabilité.

En théorie, si le produit est à usage spécifique, il faut alors investir dans la certification : l'industrie va chercher à obtenir un animal présentant les caractéristiques voulues. De plus, si la

vente de ces produits est assurée, il est alors possible que les outils, aussi bien de traçabilité que de certification, résolvent les problèmes d'asymétrie de la valeur du produit en question.

Nous pourrions nous demander : pourquoi faut-il recourir à la certification pour rendre visibles des attributs de qualité avant l'abattage, si dans une population importante d'animaux ces attributs font déjà partie du processus de production ? La réponse est que si les produits recherchés apparaissent de façon spontanée, dans le cas de l'Uruguay, ces attributs sont favorisés par les changements structuraux du processus de production (changements essentiellement liés à l'alimentation), alors que l'industrie ne cherche pas à différencier la qualité.

Il ne faut pas non plus perdre de vue un autre élément clé : l'industrie peut (et le fait) analyser l'offre des éleveurs qui livrent leur bétail. Nous savons qu'elle seule connaît le rendement industriel du bétail et peut enregistrer ce processus. Il suffit donc de développer une base de données pour déterminer les rendements des différents types d'animaux, déterminer leur origine et sur la base de tout cela, analyser les systèmes de production afin de savoir auprès de quel éleveur et quand acheter.

Dans ce sens, il existe une franche asymétrie de l'information qui favorise l'industrie, car elle seule à la capacité de sélectionner et de gérer l'information sur le rendement industriel. Par conséquent, la capacité de différencier la qualité joue en sa faveur.

La traçabilité est le vecteur d'intégration de l'information sur le système, aussi bien en aval (du veau au taurillon) qu'en amont (à partir des morceaux produits).

Ainsi, si la traçabilité est le vecteur de rassemblement de l'information et la certification la structure qui rend visible les attributs, pourquoi ne pas mettre en place un cercle vertueux d'augmentation de la valeur du produit ? La réponse peut se trouver dans la capacité commerciale de l'industrie à se placer sur le marché extérieur. Il est vraisemblable que s'il existe des niches de marché qui privilégient ces attributs, la différence de prix ne justifie pas leur développement commercial.

Il s'agit-là du niveau où la coopération publique et privée devrait montrer sa force. Cependant, l'expérience uruguayenne ne montre pas de tels signes, si ce n'est une accumulation d'efforts au sein de différents secteurs où les rôles se confondent, où les efforts se superposent et ont des buts qui ne vont pas dans le même sens.

La voie prise par l'industrie est révélatrice de sa conduite par rapport à la signalisation de la qualité. L'entrée en Uruguay d'un abattoir possédant la technologie la plus récente, destinée à élaborer des coupes pour une consommation de produits frais sur des marchés très exigeants, montre que le bétail uruguayen possède toutes les qualités pour répondre à cette norme. Cette entreprise base son abattage sur l'achat du bétail disponible sur le marché, sans prix différencié par rapport au reste de la concurrence. La conclusion que nous pouvons en tirer est que, s'il existe une qualité capable de fournir des marchés très exigeants, sans pour autant payer plus cher, alors la qualité du bétail a toujours été présente, et il n'était donc pas nécessaire de mettre en place une signalisation de différenciation pour atteindre des objectifs commerciaux particuliers.

Un autre élément important provient de la stratégie industrielle d'intégration au sein de systèmes de production où il existe un contrôle plus important du processus de production. Toutes les industries de pointe développent ou gèrent d'importants systèmes d'engraissement en stabulation (feed lot) pour atteindre deux buts : d'abord, s'assurer un approvisionnement en matière première

lors des périodes critiques de l'année et, ensuite, maintenir une qualité répondant aux engagements commerciaux.

Cela nous permet de mettre l'accent sur deux autres aspects importants : une volonté industrielle d'intégration en amont de la production, en remplaçant l'engraisseur dans son rôle d'approvisionnement et de participation au développement de l'agriculture. Et une volonté claire de gérer le marché, en indiquant quels sont les animaux qui ont le plus de valeur et qui sont les plus productifs. Dans le cadre de cette stratégie, la certification de la qualité du produit n'apparaît pas associée. Cela pourrait donc indiquer que pour la plupart des ventes, comme les coupes de haute qualité ou les produits terminés en station d'engraissement, ce système n'est pas attractif en termes commerciaux, raison pour laquelle la voie prise ne consiste pas à contrôler tous les éléments du processus de production.

Le succès commercial de la certification semble pour le moment éloigné de ceux qui ont essayé d'opter pour cette forme de valorisation du produit.

Par conséquent, les cas rencontrés indiquent que même si la théorie confirme qu'il est possible de mettre en place une intégration de la filière viande dans le cadre de l'expérience uruguayenne, ni la sphère publique, ni la sphère privée n'ont été capables de fournir des alternatives aux solutions commerciales traditionnelles, malgré une demande croissante des marchés pour ce type d'initiatives.

6.- Conclusions

- En Uruguay, la filière viande montre un dynamisme sans précédent depuis quelques années, rompant ainsi un paradigme de stagnation prolongée causé par de profonds changements ayant eu lieu au sein de la chaîne.
- L'élément indicateur de ces changements provient de la transformation du statut sanitaire. Il est dû à une vision politique qui a voulu obtenir le statut de : « libre de fièvre aphteuse avec vaccination », même si cette option a été abandonnée après deux épidémies de fièvre aphteuse. Malgré l'abandon de ce modèle, l'Uruguay a obtenu des bénéfices qui lui ont permis d'accéder à des marchés à forte valeur ajoutée (surtout les USA) grâce à ce statut de « libre de fièvre aphteuse avec vaccination ». Par conséquent, l'accès à des marchés auparavant fermés à la viande uruguayenne a été un important facteur d'impulsion du secteur dans son ensemble.
- Les changements concernant la production montrent une évolution par rapport à la rotation des stocks de reproductrices, ce qui a permis de mettre en place une base de production de veaux. Nous avons également observé une baisse importante de l'âge d'abattage, surtout chez les mâles. Dans leur ensemble tous les indicateurs, à l'exception du taux de reproduction, se sont améliorés de façon durable depuis une décennie.
- Les prix du bétail sur le marché interne et à l'exportation ont également augmenté de façon durable, malgré une interruption due à la réapparition de la fièvre aphteuse et aux crises financières ayant eu lieu depuis 2008.
- Le secteur agricole dans son ensemble est très dynamique en Uruguay surtout grâce à l'expansion du soja et aux autres cultures qui l'accompagnent (blé, maïs, sorgho). Cette augmentation de la production agricole a surtout lieu dans des zones où les sols sont de meilleure qualité productive, ce qui oblige l'élevage intensif à se déplacer. Il s'agit là d'une opportunité doublée d'une menace pour le secteur de l'élevage, qui a commencé une mutation vers une intensification de la production basée sur la distribution de suppléments alimentaires.
- Malgré une amélioration des prix, aussi bien en interne qu'en externe, les relations entre les éleveurs et l'industrie ne se sont pas modifiées de façon substantielle, leur principal contact passant toujours par le marché. Il n'y a pas de développement allant dans le sens d'une intégration de filières basées sur des systèmes de différenciation des prix, d'une qualité certifiée et/ou d'une certification des produits ou des processus.
- Dans le cas uruguayen, la procédure d'adoption des normes d'innocuité et de qualité, aussi bien au niveau privé que public, apparaît comme un processus sans véritable analyse des impacts et des bénéfices potentiels ou réels. Cela conduit à faire une estimation des bénéfices et à mettre en place un processus de communication qui ne montre pas de façon claire les résultats.
- L'industrie est efficace lorsqu'il s'agit de communiquer sa problématique aux éleveurs par rapport à son insertion internationale, dans le cadre de laquelle il n'est pas possible d'obtenir des accords stables, ce qui est la principale cause du manque d'engagement sur le marché intérieur. Ce manque étant d'ailleurs une source d'amélioration des prix du bétail à court terme. Cet argument a sensibilisé des éleveurs qui considèrent qu'il s'agit d'un élément ne permettant pas d'attendre des certifications une relation avec l'industrie qui puisse apporter des bénéfices immédiats en termes économiques.
- Le processus d'adoption des normes d'innocuité et de qualité qui se trouve entre les mains de l'industrie semble obéir à deux courants différents : une partie de l'industrie réagit à l'adoption des normes en les considérant comme faisant partie d'un processus d'amélioration de la production et du commerce, alors qu'un autre groupe est passif face

au processus d'adoption et est sensible à la pression de l'État qui veut le commencer. Néanmoins, ce groupe considère que le fait de disposer de différentes normes d'innocuité et de qualité n'avantage en rien au moment de mettre ses produits sur le marché, car il privilégie plus la connaissance des acteurs, au détriment des certifications.

- De façon générale, les acteurs ne pensent pas que le processus d'adoption des normes d'innocuité et de qualité représente un changement quant aux relations de pouvoir entre les éleveurs et l'industrie.
- La participation de l'État au processus de certification de la qualité, même si elle a lieu dans un cadre où tous les acteurs sont représentés, est en faillite en ce qui concerne la stratégie de positionnement du pays à l'étranger à long terme. Cela entraîne de nouveau une perception équivoque des résultats de ce processus en termes économiques et d'intégration entre les acteurs, sur la base d'une valorisation d'un système d'élevage pastoral extensif prédominant dans le pays.
- Au niveau des acteurs, à l'exception des éleveurs qui ont une histoire relationnelle complexe avec le secteur industriel, aucun des informateurs qualifiés ne considère que l'adoption croissante des normes d'innocuité et de qualité au sein du secteur modifie les rapports de pouvoir entre l'industrie et les éleveurs. La tendance est à la relativisation de cet impact, en raison des faibles résultats actuels des structures de certification.
- Chez les éleveurs, la vision qui prédomine en ce qui concerne la variation des résultats est celle du groupe qui se montre sensible à la problématique de l'industrie et qui voit les certifications comme une possibilité d'alliances stratégiques futures, mais sans retour économique immédiat. D'autres éleveurs privilégient leur liberté commerciale au détriment de la certification; d'autres sont réfractaires ou n'y croient pas. En général, les éleveurs invoquent l'argument selon lequel les normes d'innocuité et de qualité donnent plus de pouvoir à l'industrie, tout en insistant sur le rôle de l'État comme contrepoids au sein de la filière, cela pour des raisons historiques faisant référence à la valorisation de la production primaire.
- Notre recherche démontre qu'il existe un processus de coordination au sein de la chaîne de production qui n'est pas capable de déterminer où la valeur de la filière viande est produite, et comment celle-ci est distribuée aux différents acteurs. Cela est aggravé par la façon dont les processus d'adoption des normes publiques et privées sont discutés et diffusés. En effet, il existe une tendance à exagérer les possibles résultats, les analyses critiques en la matière étant d'ailleurs peu nombreuses.
- Dans le cas de l'industrie, ce processus est encore plus nébuleux. Du fait d'une concurrence plus forte entre les abattoirs et à cause de l'importante pression du secteur agricole sur l'élevage, l'industrie a recours aux certifications non pas comme un système intégrateur basé sur les résultats du secteur, mais comme une stratégie d'approvisionnement en bétail. Les primes de participation à ces structures sont d'ailleurs très semblables à celles qui consistent à livrer un nombre de bêtes de façon permanente aux abattoirs.
- Il est fort possible que la bonne conjoncture de prix soit la raison qui fait que l'adoption des normes de qualité et d'innocuité, en tant qu'élément de liaison entre les acteurs, est reléguée au second plan. De plus, les réclamations concernant les bénéfices réels de ces structures sont relativisées parce qu'elles ne sont plus « prioritaires » lorsqu'il s'agit d'ajouter de la valeur à la production primaire. En d'autres termes : l'actuelle conjoncture commerciale et des prix vécue par les producteurs de viande bovine en Uruguay fait que l'axe des discussions ne tourne pas autour de la valeur payée pour le bétail ou la façon dont la valeur de ce qui est payé par l'étranger est « repassée en amont ». En ce sens, la conjoncture va à l'encontre d'une solution concernant la discussion historique sur les bénéfices réels, puisque les prix relatifs actuels ne motivent pas ce débat.

- Fondamentalement, le comportement de l'État, qui consiste à faire la promotion d'un modèle d'intégration où, bien souvent, on cherche à remplacer les acteurs au lieu de les coordonner, dénote une perception incorrecte par rapport au fait que la valeur n'est produite qu'au moment de l'étape primaire et que l'industrie n'est qu'un maillon annexe. Il s'agit là d'un diagnostic erroné, qui n'évalue pas correctement les antécédents historiques qui montrent que l'étape primaire a non seulement eu des résultats peu concluants par rapport à la demande finale, mais que le remplacement des acteurs n'a pas non plus donné de bons résultats. Cette structure de soutiens publics n'a pas permis de construire un modèle différent de relation.
- Les problèmes de coordination au sein de la chaîne de production persistent à différents niveaux. Ainsi, la définition de la stratégie à long terme sur laquelle le marché s'appuie pour adopter des normes d'innocuité et de qualité, et la façon dont elles sont traitées au sein de la chaîne de production, reste un point critique des relations entre les acteurs. D'autre part, la capacité d'adaptation aux modifications des normes existantes montre que, dans le cadre de la coordination, l'interaction des acteurs est faible, à tel point que cela peut entraîner une fermeture temporaire des marchés.
- Dans le cadre d'un contexte de prix justes, le principal problème consiste à mettre en place une communication efficace et objective qui permette d'avancer vers la construction d'un processus social de dialogue entre les acteurs de la chaîne, afin de développer un agenda stratégique à long terme pour la filière viande. L'Uruguay a subi des changements profonds au sein de la chaîne de la viande et de l'agriculture, ce qui a obligé à faire évoluer le paradigme d'une production seulement basée sur des pâturages vers des structures plus intensives basées sur la distribution de grains. Dans le contexte international, où l'innocuité et les systèmes diminuant les risques de contamination semblent être privilégiés, il est clair que les mécanismes d'articulation des acteurs pour une mise en place de mesures stratégiques concrètes (promouvoir tel produit ; comment le faire ; par l'intermédiaire de quel canal ; quel est le rôle de l'État et du privé dans ce contexte) sont une évidence.
- Au niveau des politiques publiques, l'existence de services séparés qui agissent à différents endroits de la chaîne n'est pas justifiée. D'une part, la continuité de l'information produite grâce à la traçabilité individuelle se perd. D'autre part, le fait de ne pas être reliés de façon explicite et intégrés au sein d'une structure de coordination adaptée peut renforcer les erreurs de diagnostic et, ce qui est pire, de destination inadaptée des ressources. En définitive, le manque de succès des programmes publics de soutien au secteur, surtout en ce qui concerne la certification en tant que structure d'intégration, est affecté par tout cela.
- Parmi les priorités de coordination, il faudrait d'abord évaluer, sous la forme d'audits, les apports réalisés grâce aux politiques publiques, ce qui permettrait de définir de façon claire les résultats obtenus pour la société uruguayenne dans son ensemble en ce qui concerne les investissements sur la certification. Une fois que ces résultats auront été évalués, il faudra les intégrer à l'agenda de travail qui doit mettre en place la stratégie à long terme que doit suivre le secteur.

7.- Nouvelles lignes de recherches et aspects en suspens

Certains aspects méritent une analyse additionnelle et devraient devenir objectif de recherche pour pouvoir être pris en compte. L'un d'entre eux concerne le développement d'une méthodologie de recherche permettant d'évaluer de façon objective les coûts, les risques et les bénéfices réels et potentiels d'adoption d'une norme de qualité ou d'innocuité qui implique tous les acteurs.

Il est clair qu'en Uruguay, le processus d'adoption des normes a eu lieu sans preuve de mise en place objective, mais plutôt sur la base d'une perception de l'évolution du marché et de la demande des acheteurs et des consommateurs, sans évaluation objective et concrète.

Le deuxième aspect, qui mérite une analyse plus détaillée, concerne l'intégration entre les acteurs des efforts publics et la façon dont ils transmettent au reste de la société un message sur les aspects positifs et les coûts d'adoption des normes.

Il existe une asymétrie évidente entre les déclarations publiques et les résultats obtenus, ce qui entraîne une importante confusion, surtout pour un public qui n'est pas correctement informé. Il serait intéressant d'obtenir une meilleure coordination des efforts, à partir de la mise en place d'un agenda permettant un développement harmonieux des efforts de promotion et d'amélioration de la qualité, avec les différents acteurs de la chaîne de production.

Ainsi, les conflits seraient évités et les droits et les devoirs de chacun définis pour ce qui est du ressort du public et du privé en matière de certification de la qualité et de promotion. L'Uruguay doit encore parcourir un long chemin avant de pouvoir proposer une signalisation correcte de la qualité d'un produit complexe, comme la viande bovine.

Finalement, il nous faut reconnaître les limitations de la méthodologie de recherche appliquée. La méthodologie Q, qui nous a permis de comprendre de façon claire quelles sont les visions des éleveurs et d'analyser tout aussi clairement les trois hypothèses à partir des témoignages d'informateurs qualifiés, représente un sujet complexe qui aurait probablement fourni des résultats différents et plus spécifiques si nous avions modifié les assertions proposées lors des entretiens.

Toutefois, nous avons considéré qu'il était opportun de ne pas modifier les affirmations et de les présenter sans beaucoup de modifications, car elles faisaient partie d'un patrimoine d'expériences vécues par les personnes répondant aux entretiens. Nous avons voulu mettre en évidence le poids d'expériences passées en termes de relations entre les acteurs présents.

8.- Bibliographie

ADDAMS H, PROOPS J. Social discourse and environmental policy. An application of Q methodology. 2000. Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

AKERLOF G. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics,* 1970, 84, 3, p. 488-500.

ANTLE J. Efficient food safety regulation in the food manufacturing sector. *American Journal of Agricultural Economics,* 1996, vol. 78, p. 1242-1247.

ANTLE J. Benefits and costs of food safety regulation. *Food Policy*, 1999, vol. 24, p. 605-623.

BENDINI M. Agricultura y ruralidad en América Latina. Estudos de Sociologia. Revista del Programa de Pos-Graduacao em Sociologia da UFPE, Universidad Federal de Pernambuco Vol. 9 Número 2. 2006 [En ligne] [2011]. 13 pp. Disponible sur http://investigadores.uncoma.edu.ar/cepyc/publicaciones/UFPE_2005.pdf

BANCO CENTRAL DEL URUGUAY. Cuentas Nacionales. Evolución de la actividad Económica Revision 1988 de base 1983 [Ressource electronique]. [Montevideo] : 2010. [réf du 2011]. Uruguay. Disponible sur : http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Cuentas%20Nacionales/base_1983/PRESENTACION83.HTM

BITTENCOURT G., CARRACELAS G., REGI LORENZI N. Determinantes y efectos de la inversión extranjera directa en la industria frigorífica uruguaya. Documentos de trabajo.Departamento de Economía, Documento No. 29/11, ISSN 0797-7484, Facultad de Ciencias Sociales (FCS) Universidad de la República (UdelaR). Novembre 2011. 49 pp.

BREDAHL M., NORTHEN J., BOECKER A. Consumer demand sparks the growth of quality assurance schemes in the European food sector. *Changing structure of global food consumption and trade/*ed. par U ERS USDA. Washington, D.C.: USA, 2001, 111 pp.

BROWN S. *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science.* New

Heaven, USA: Yale University Press, 1980, 355 pp.

BROWN S. *Q technique and method: Principles and procedures. New tools for social scientists./* W-B Berry. Beverly Hills, California, USA: Sage, 1986, pp. 57-76.

BROWN S. *A primer on Q methodology.* Operant Subjectivity, 16, 1993, pp 91-138.

BUZBY J. Effects of food-safety perceptions on food demand and global trade. *Changing structure of global food consumption and trade/*ed. par U ERS. Washington, D.C.: USDA, 2001, pp 55-66 .

CAO K. An economic analysis of hazard analysis critical control point-based risk management programme in the New Zealand Meat Industry, 276 pp. PhD thesis : Economics : University of Waikato : 2005.

CAPUTI P. *Evaluación de Sistemas de Pago en la Cadena de la Carne Vacuna en Uruguay.* Montevideo : Universidad de la República. Comisión Sectorial de Investigación Científica, 2007, 116 pp.

CASTRO, L. BRITO, G. Auditoria de calidad Carne Vacuna 2007-2008. 5to Congreso de Producción, Industrialización y Comercialización de Carne "Del Campo al Plato". Montevideo. Novembre 2008. 98 pp.

CASWELL J., BREDAHL M., HOOKER N. How quality management metasystems are affecting the food industry. *Review of Agricultural Economics,* 1998, vol. 78, p.1623-1630.

CASWELL J., BREDAHL M., HOOKER N. How quality management metasystems are affecting the food industry. *Review of Agricultural Economics ,* 1998, 2, 20, p. 547-557.

COASE, Ronald (1937) ; "The Nature of the Firm"; Economica; Vol. 4, N°16

COASE, Ronald (1998); "The New Institutional Economics"; The American Economic Review; Vol. 88, N°2

CONSTANTINO B., CHAKERIAN C., GIANLLI P. *Efecto de la implantación del sistema de efecto de la implantación del sistema de trazabilidad en la rentabilidad de la trazabilidad en la rentabilidad de la cadena ganadera,* 180 pp. Tesis de grado : Economía : Facultad de Ciencias Económicas y Administración : Montevideo : 2005.

CRAWFORD L. HACCP in the US: Regulation and implementation. *HACCP in the meat industry*/ ed. par M Brown. Abington, Cambridge, UK: Woodhead Publishing Limited, 2000, 329 pp.

CRUTCHFIELD S. *An Economic assessment of food safety regulations: the new approach to meat and poultry inspection.* USDA, ERS, 1997, 21 pp. (Report No. 755)

CRUTCHFIELD S., BUZBY J., FRENZEN P., *et al.* The economics of food safety and international trade in food products. International Institute of Fisheries Economics and Trade (IIFET) Conference (2000, Oregon). Proceedings. Oregon: O. S. University, 2000, 9 pp.

D'ANCONA, C. Metodologia cuantitativa. Estrategias y ténicas de ingestigación social. 1998. Madrid. Síntesis. 51 pp.

DEBEZIES, M. Cadenas Agroindustriales. Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI) Gabinete Ministerial de la Innovación. Equipo Operativo. Banco Mundial (BM) y Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID). 2008. Uruguay. 123 pp.

DRYZEC J. S., BEREJIKIAN, J.. Reconstrutive Democratic Theory. *American Political Science Review.* 1993. 87(1) 48-60.

ERS/USDA. *Overview of the economics of food-borne diseases*. [monographie en ligne]. Washington, D.C. 2001. [ref. du 2005]. s.p. Disponible sur : http://www.ers.usda.gov

FIGARI M., GRAVINA, V., De HEDEGUS, P. Evaluación de impacto económico en explotaciones familiares: una tipología según criterios de subjetividad. *Agrociencia*, 2009, 13, 2, p 60-69.

FRANCO AQUINO, R. La calidad en la cadena de producción, industrialización y consumo de carnes. Las estrategias grupales y la calidad del producto carne. Revista del Instituto Plan

Agropecuario. Nº 140. 2011. p 26-27.

THE NATIONAL ARCHIVES. Food Safety Act 1990. [monographie en ligne]. s.l., Ministry of Justice, 1990. [ref. du 2005]. s.p. Disponible sur : http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1990/16/contents

FOOD STANDARDS AUSTRALIA AND NEW ZELAND. [monographie en ligne]. s.l. 2002. [ref. du 2006]. s.p. Disponible sur : http://www.foodstandards.gov.au/

FULPONI L. Private standard schemes and developing country access to global value chains: challenges and opportunities emerging from four case studies. Working Party on Agricultural Policies and Markets, Organisation for Economic Co-operation and Development. JT03230765. 2006. Rome : Food, Agriculture And Fisheries Committee for Agriculture, 2007, pp 58.

GOLBERG, R. Agribusiness Coordination. A system Aproach to the wheat, soybean and Florida Orange economics. 1968. Boston. Harvard University. pp 256.

GOLBERG, R. DAVIS, J. A concept of agribusiness. Division of research Graduate School of Business Administration. 1957. Boston: Harvard University. pp 136.

GREEN, R.; ROCHA Dos Santos, R.. Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario, Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Buenos Aires. 1992. Vol 32, Nº 126: 199-225.

GUARDIA V., ZEFFERINO N. *Contratos de comercialización en la ganadería vacuna uruguay.* pp 98. Tesis de grado : Agronomía : Montevideo : 2002.

GRAVINA V. Metodología Q : Un abordaje alternativo para la evaluación de proyectos de desarrollo : pp 139 : 2010 : Tesis de maestría : Sociología : Montevideo ; 2010

HENSON S., CASWELL J. Food safety regulation: an overview of contemporary issues. *Food Policy,* 1999, vo.l/24, 589-600 pp.

HINGLEY, M. Power imbalanced rlationships: cases from UK fres food supply. Internation Journal of Retail & Distribution Management: 2005: 33, 8/9. pp 551-569.

HOOKER N., CASWELL J. Regulatory targets and regimes for food safety: a comparison of North American and European approaches. NE-165 Conference, 1996, Proceedings. Washington, D.C.: J.A. Caswell, 1996, 17 pp.

HOOKER N. Food safety regulation and trade in food products. *Food Policy,* 1999, vol. 24, p. 653-668.

HOOKER N., CASEWELL J. Two cases studies of food quality management systems. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 1999,11, 1, pp 57-51.

IGLESIAS D., HENRY G., ENGLER A., *et al.* Incentives to implement quality and safety assurance system in wheat chains. a case study of Argentina, Uruguay and Chile. *Conferencia Latinoamericana ICC (2007*, Rosario). Rosario : 2007, 12 pp.

IGLESIAS D., HENRY G., ENGLER A., *et al.* Policies for QAS implementation in export chains: micotoxin management for Mercosur wheat actors. International Agriculture-Chain Conference (7th., 2006, Wageningen). Título. Ciudad : WUR, 2006, 3 pp.

INSTITUTO NACIONAL DE CARNES. Información de Mercado. 2010. [Base de donnée]. Format HTML. Disponible sur : http://www.inac.gub.uy/innovaportal/v/146/1/innova.net/pagina_de_internet_informacion_de_mercado_uruguay

INSTITUTO NACIONAL DE CARNES. 30 años de información 1977-2006. (2006). Format PDF. Disponible sur: http://www.inac.gub.uy/innovaportal/file/1061/1/30_de_info.pdf

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 9001 :2000 Standard. [en ligne]. s.l. 2001.[ref. du 2005]. s.p. Disponible sur : http://www.iso.org

JOSKOW, P. New Institutional Economics: A Report Card, 2008, Cambridge University Press, Cambridge.

KLEIN, P. New Institutional Economics. Working Paper 0530. 1999. Department of Economics, University of Georgia.

KRAMER B., GRAVINA V. When the p-set matters: Theoretical rotation as a tool for identifying points of leverage in people´s perspectives for program improvement. *Journal of the International*

Society for the Scientific Study of Subjetivity, 2004, 27, 3, 12 pp.

LAENS, S, PAOLINO, C. Estudio de competitividad de cadenas agroindustriales: cadena de carne vacuna. Centro de Investigación Económica (CINVE), 2004, Montevideo, 45 pp.

LESMES, A (2009) Caracterización socio-económica y empresarial para productores coturnícolas en el departamento de Cundinamarca [Ressource électronique]: Bogota, 2009, p 110. [Format pdf]. Disponible sur: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis24.pdf..

LOADER R., HOBBS J.E. 1999. Strategic responses to food safety legislation. *Food Policy,* 1999, vol. 24, pp 685-706.

LOUREIRO M., MCCLUSKEY J. Assessing consumer response to protected geographical identification labelling. *Agribusiness ,* 2000, 16, 3, pp 309-320.

MAGALLANES J. El Sistema de Identificación y Registro Animal (SIRA). *Anuario OPYPA,* 2007, Montevideo, MGAP, 2007. pp 285-287.

MATTHEWS, R. C. O. The Economics of Institutions and the Sources of Economic Growth; Economic Journal; 1986, Vol. 96, N°4, pp 903-918.

MALASSIS, L. La structure et l'evolution du Complèxe Agri- Industriel d'après la Compatibilité National Françoise, 1973, en: Economie et Societés, 3(9).

MALASSIS, L. Economie Agroalimentaire I. Economie de la consommation et de la production agroalimentaire, 1979, París: Editions Cujas.

MARION, B.; SCHRADER, L.; WARD, R. Food System Coordination, en: Marion, W. (Ed) The organization and performance of the U. S. food system, 1986, Massachusetts: Lexington Books, Lexington. 532 pp.

MAZE A., MENARD, C. Private ordering, collective action and the self enforcing range of contracts; European Journal Law Economics; 2010; Vol. 29; pp 131-153.

Mc EACHERN, M., WARNABY, G. Improving Customer Orientation Within the Fresh Meat Supply. Journal of Marketing Management, 2005, (21), p pp 89-115.

MENARD, C., SHYRLEY, M. Handbook of New Institutional Economics, 2005, Springer. The Netherlands. 867 pp.

MENTZNER, J., De WITT, W., KEEBLER, J., *et al*. Defining Supply Chain Management. Journal of Agribusiness Logistics, 2001, 22 (2), 25 pp.

MEZQUITA C. *Detrminación de parámetros de valor económico en la cadena de carne bovina.* Informe final proyecto financiado por CSIC, Departamento de Ciencias sociales, Facultad de Agronomía – UdelaR ; 2001 ; Montevideo ; 21 pp.

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. División Industria Animal. Normas Reglamentarias y Resoluciones. Decreto 369/983. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 1993. [ref. du 2011]. Format pdf. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/DGSG/DIA/Decreto%20369-983%20(Reglamento%20Oficial)%20con%20actualizaciones.pdf

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. División Industria Animal. Normas Reglamentarias y Resoluciones. Decreto 266/964. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2010. [ref. du 2011]. Format pdf. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/DGSG/DIA/Decreto%20369 983%20(Reglamento%20Oficial)%20con%20actualizaciones.pdf

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Censo General Agropecuario 2000. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2000 [réf du 2011]. Format pdf. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,5,88,O,S,0,378%3bS%3b1%3b106,

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Encuesta Ganadera – Año 2001. Serie encuestas No 211. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2002. [réf du 2011] Format pdf. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,5,99,O,S,0,1332%3bS%3b1%3b120,

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Encuesta Ganadera – Año 2003. Serie encuestas No 226. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2004. [réf du 2011] Format pdf. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,5,99,O,S,0,1351%3bS%3b1%3b120,

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL

DEL URUGUAY. Series de datos Estadísticas Agropecuarias. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2009. [Rèf du 2010]. Uruguay. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,5,60,O,S,0,MNU;E;27;5;MNU;,

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Un siglo de agricultura. [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2001. [Rèf du 2011] Format HTML. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,5,93,O,S,0,3613%3bS%3b6%3b106,

MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Cambios en el uso del suelo. Políticas Agropecuarias. 2010. . [Ressource électronique]. [Montevideo]. 2010. [Rèf du 2011]. Format HTML. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,7,524,O,S,0,MNU;E;151;2;MNU;,

MINISTERIO DE INDUSTRIA ENERGIA y MINERIA. Gabinete Productivo Cadenas de Valor (I). Montevideo. 2008.

MONDELI, M. ZYLBERSTAJN, D. Direct contracting and brokers in the producer processor transaction: the uruguayan beef industry case. 2008. 12th Conference of the International Society for New Institutional Economics. Toronto.

MONDELLI M. *Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina: determinantes dos arranjos contratuais entre produtores e processadores no Uruguai.* 119 pp. Tesis de Maestría : Economie : Sao Paulo. 2007.

MORA, C., MENOZZI D, Vertical contractual relations in the Italian Beef Supply Chain. 2005. Agribusiness 21 (2): pp 213-235.

MORALES, A. Los principales enfoques teóricos y metodológicos formulados para analizar el sistema agroalimentario, 2000, AGROALIMENTARIA. Nº 10. [en ligne]. 2000. 10. [Réf du 2011]. p 75-88. Disponible sur : http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/agroalimentaria/article/viewFile/1254/1207

MUÑOZ G., ACOSTA J. Estructura productiva de la ganadería. *Anuario OPYPA 2004, Montevideo.* 7 pp.

NORTH, D. Institutions, 1991; Journal of Economic Perspectives; Vol. 5, N°1. pp 97-112.

NORTH, D. The New Institutional Economics and Development; Economic History, 1993 EconWPA. 10 pp.

NORTH D. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, 1995, Fondo de Cultura económica. Colombia. pp 213 – 220.

OPPENHIM, A. Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurment. Ed. Continuum. 2000, NY, USA. 299 pp.

ORDEIX M., FERREIRA G. *Competitividad y Coordinación en la cadena de carne bovina.* Montevideo : INIA, 2001, 78 pp.

PEYROU J., CAPUTTI P. *Análisis de competitividad de la cadena de la carne bovina en Uruguay.* 2007, Montevideo: Proyecto EUMercoPol (EC –FP6- SSP 6516).

PIERSON M. *An overview of HACCP and its application to animal production food safety*. [monographie en ligne]. s.l. 1995.[ref. du 2005]. s.p. Disponible sur : http://www.cvm.uiuc.edu/HACCP/Symposium/PIERSON.HTM

PODER LEGISLATIVO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Título. [en ligne]. Montevideo, 1974. [ref. du 2006]. 1 pp. Disponible sur : http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=14165&Anchor=

PODER LEGISLATIVO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Título. [en ligne]. Montevideo, 2006. [ref. du 2007]. 3 p. Disponible sur http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=17997&Anchor=

PODER LEGISLATIVO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Título. [en ligne]. Montevideo, 1984. [ref. du 2007]. ? pp. Disponible sur http://www0.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=15605&Anchor=

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. *Legislación Sanitaria.* [en ligne]. Montevideo, MGAP. DGSG, 1993. [ref. du 2005]. 416 pp. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/DGSG/PNRB/LEGISLACION/Decreto%20369.983.pdf

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. *Legislación Sanitaria.* [en ligne]. Montevideo, MGAP. DGSG, 1984. [ref. du 2005]. 3 pp. Disponible sur : http://www.mgap.gub.uy/DGSG/PNRB/Marco%20Legal/Decreto%20296-984.pdf

QUINTERO, R. Globalización y Sistema Agroalimentario: Principales cambios en las estrategias agroindustriales y en las tendencias de consumo de alimentos, 2001, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

RAYNAUD E., SAUVEE L. VALCESCHINI E. Alignment between Quality Enforcement Devices and Governance Structures in the Agro-food Vertical Chains. *Journal of Management and Governance,* 2005, vol. 9, pp 47-77.

RAYNAUD E., SAUVEE L. VALCESCHINI E. Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains, 2009, Industrial and Corporate Change , 18 (5), pp 835-868.

ROBERTS T., MORALES R., LIN C., *et al.* Worlwide opportunities to market food safety. *Government and the food industry: economic and political effects of conflict and cooperation/* ed. par Dordrecht, Netherlands: Kluwer, 1997, pp 161-178.

ROSSI V., GRAVINA V., HEGEDUS D Aplicación de la Metodología Q como herramienta para evaluar capital social en proyectos de extensión universitaria. *Agrociencia,* 2008, 12, 1, pp 80-89.

Ross, D. Competing Trough Supply Chain Management . 1998. New York, USA: Chapman & Hall.

SCHEJTMAN, A. Economía Política de los sistemas alimentarios en América Latina, 1994. FAO. Santiago de Chile

Schmolck, P. PQ Method software. 2011. Disponible sur : http://www.lrz.de/~schmolck/qmethod/#PQMethod

Silva, C., & Batalha, M. (). Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudio de caso. II Workshop Brasileiro de Gestao de Sistemas Agroalimentares. 1999. Ribearo Preto. USP. 20 pp.

SIMON, H. A Behavioral Model of Rational Choice. Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. 1957. Wiley, Nueva York

SEGERSON K. *Mandatory vs. voluntary approaches to food safety : research report.* Storrs: University of Connecticut Food Marketing Policy Research Center. Food Marketing Policy Research Center, 1999, 28 pp.

SPRIGGS J., ISAAC G.. *Food safety and international competitiveness: the case of beef.* Wallingford, UK: CABI Publishing, 2001, 196 pp.

Stainton Rogers, R. Q methodology. 1995. In Smith, J.A., Harre, R. and Van Longenhove, I. (eds), Rethinking Methods in Psychology. Sage, London, pp 178–193

STELLER M., MEURER K. Zur Reliabilität eines Q sort sur Veränderugsmessung. 1974Psychologische Beiträge; 16, pp 618-624.

STEPHENSON W. *The study of behavior: Q technique and its methodology.* Chicago, USA: The University of Chicago Press, 1953, 376 pp.

STEPHENSON W. Concourse theory of communication. *Communication,* 1978, vol. 3, pp 1-40.

THE FARM FOUNDATION. *EU and U.S. Food EU and U.S. Food Regulatory Systems Regulatory Systems Compared: Is There Hope Compared: Is There Hope for Harmonization?* [monographie en ligne]. Ciudad, 2005. [ref. du 2011]. 36 pp. Disponible sur : http://www.farmfoundation.org/default.aspx

UNNEVEHR L., JENSEN H. HACCP as a regulatory innovation to improve food safety in the meat industry. *Food Policy,* 1996, vol. 78, pp 764-769.

UNNEVEHR L., JENSEN H The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. *Food Policy,* 1999, vol. 24, pp 625-635.

UNNEVEHR L .J., JENSEN H. *Industry compliance costs: What would they look like in a risk-based integrated food system?* Des Moins. Iowa State University. Center for Agricultural and Rural Development. (Working Paper 01-WP 278), 2001. 32 pp.

VAN DER VORST, J. ; A. DA SILVA, C., TRIENEKENS, J. Agro-industrial Supply Chain Management: concepts and applications. 2007. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) Rome, Italy, 2007.

VAN EXEL J., DE GRAAF G.. *Q methodology: A sneak preview.* [monographie en ligne], 2005. [ref. du 2006]. Disponible sur : http://www.jobvanexel.nl

VERNAZZA R. Preferencias y actitudes del consumidor montevideano hacia la carne vacuna. *Revista del Plan Agropecuario*, 2003, 4, pp 26-30.

VIGORITO R. Transnacionalización y desarrollo agropecuario de América Latina, 1984, Ed Cultura Hispánica, Instituto de cooperatividad Iberoamericana, Centro de América transnacional, Madrid

WILLIAMSON, O. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead Journal of Economic Literature; 2000, Vol. 38, N°3.

WILLIAMSON O. The theory of the firm as governance structure : from choice to contract. Journal of Economic Perspectives 16 (3) : pp 171-195.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Emerging food-borne diseases Fact Sheet*. [en ligne]. Ciudad, World Health Organization / Programmes and Projects / Food Safety, 2001. [ref. du 2008]. 2 p. Disponible sur : http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs124/en/

ZIGGERS G.. HACCP, vertical coordination and competitiveness in the food industry. *The economics of HACCP: Costs and benefits/* ed. par L. J. Unnevehr. St Paul, Minnesota, USA: Egan Press, 2000, pp 269-284.